

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE
CRICIÚMA - SC**

KATIA CONCEIÇÃO SIMON

Florianópolis, 2009.

KATIA CONCEIÇÃO SIMON

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE
CRICIÚMA - SC**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências
Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito obrigatório para a obtenção do grau de
Bacharelado.

Orientador(a): Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior

Florianópolis, 2009.

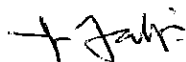
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 8,0 à aluna Kátia Conceição Simon na disciplina CNM 5420 – Monografia pela apresentação deste trabalho

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Luiz Carlos de Carvalho Junior
Presidente



Prof. Fernando Seabra
Membro



Prof. Francisco Gelinski Neto
Membro

*À minha família,
em especial meus pais Eduardo e Nilde (in memoriam)
aos meus irmãos Liberato, Ana Sílvia e Pedra
com todo o meu amor, orgulho e admiração*

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela proteção e por iluminar meu caminho em todos os momentos;

Ao meu pai Eduardo Simon por me dar todas as oportunidades, por ter suprido a falta de minha mãe e por ser meu exemplo de honestidade, esforço, superação e dedicação em todos estes anos principalmente porque me ensinou os verdadeiros valores da vida. Fica aqui registrada minha profunda admiração por você, serei imensamente grata;

À minha mãe Nilde Menegaro Simon (in memorian), sempre presente em meus pensamentos e orações, certamente está orgulhosa em ver a conclusão desta etapa;

Aos meus irmãos Liberato, Ana Sílvia e Pedra, porque também são meus exemplos de dedicação, esforço e de quem tenho muito orgulho.

Ao Renato, pelo amor e compreensão.

*Transformar o medo em respeito, o respeito em confiança.
Descobrir como é bom chegar quando se tem paciência.
E para chegar onde se quer que seja, não é preciso
dominar a força, mas a razão.
É preciso, antes de mais nada querer.*

Amyr Klink

RESUMO

SIMON, Kátia Conceição. **Estratégias competitivas das empresas de confecção de Criciúma – SC**. Monografia em Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis 2009.

A pesquisa tem como objetivo principal analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas de confecção de Criciúma (SC). Atualmente, devido ao processo de globalização e ao acirramento da competitividade o setor têxtil-confecção mundial vem apresentando mudanças importantes, fazendo com que as empresas alterem o seu modo de pensar atuando de forma mais racional e com maior eficiência. No que se refere ao setor têxtil-confecção brasileiro, este representa um dos setores mais tradicionais da indústria, em razão do volume de recursos que movimenta e do número de empregos que gera. Sendo que desde o processo de abertura comercial ocorrido na década de 90, o país vem tentando se adequar ao novo padrão de concorrência ditado pelo mercado mundial. O Estado de Santa Catarina concentra importantes aglomerados deste setor estando concentrados sobretudo no litoral norte do estado, Joinville e Jaraguá do Sul, basicamente, no vale do Itajaí e no sul do Estado. Desse modo, será avaliado o setor de confecção localizado na cidade de Criciúma, que tem uma importante representatividade para o setor, sendo considerada o terceiro pólo de jeans do Brasil. A pesquisa teve como base a aplicação de questionário em 10 empresas, das 51 localizadas em na região de estudo, neste sentido será avaliado a forma com estas se organizam com o objetivo de alcançar posições de destaque no mercado, principalmente no que se refere a: preocupação com qualidade da produção e também da mão-de-obra utilizada no processo, como as empresas se encontram em termos de inovações tecnológicas, as formas de cooperação por estas adotadas, as relações de subcontratação, as medidas utilizadas para reduzir os custos na atividade produtiva, entre outros.

Palavras-Chave: Estratégias competitivas, Indústria têxtil-confecção.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Linha de produtos fabricados pelas empresas de confecção de Criciúma (SC), 2009.....	65
Gráfico 2 :Destino da produção das empresas de confecção de Criciúma selecionadas (SC), 2009.....	66
Gráfico 3: Etapas produtivas realizadas dentro da própria empresa em Criciúma (SC), 2009.....	66
Gráfico 4: Etapas terceirizadas pelas empresas de confecção avaliadas em Criciúma (SC), 2009.....	67
Gráfico 5: Investimento em qualificação da mão-de-obra dos funcionários oferecido pelas empresas de confecção analisadas em Criciúma - (SC), 2009.....	71
Gráfico 6: Empresas selecionadas que utilizam sistemas e testes de controle de qualidade da produção em Criciúma (SC), 2009.....	75
Gráfico 7: Empresas confeccionistas de Criciúma - (SC), 2009, selecionadas na pesquisa que mantém relações de subcontratação com outras empresas localizadas dentro ou fora de arranjo produtivo.	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Produção mundial Têxtil-confecções em toneladas	51
Tabela 2: Distribuição das empresas de confecção de Criciúma (SC), de acordo com o porte – 2009.	64
Tabela 3: Caracterização da fabricação dos produtos ofertados pela empresa confecção avaliadas em Criciúma (SC), 2009.....	68
Tabela 4: Origem dos principais insumos e matérias primas utilizados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção de Criciúma (SC), 2009.....	68
Tabela 5: Grau de escolaridade dos funcionários das empresas de confecção selecionadas em Criciúma (SC), 2009.	69
Tabela 6: Principais características dos produtos que justificam a participação no mercado pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma (SC), 2009.	72
Tabela 7: Ações estratégicas para a produção utilizada pela empresa para obter/manter a capacidade competitiva na principal linha de produto nas empresas avaliadas em Criciúma (SC), 2009.	72
Tabela 8: Medidas adotadas para aumentar a eficiência na produção das empresas selecionadas em Criciúma (SC), 2009	73
Tabela 9: Sistemas para controle de qualidade da produção utilizado pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma (SC), 2009.	75
Tabela 10: Medidas adotadas pelas empresa confeccionistas de Criciúma–SC em seus produtos e processos produtivos nos últimos anos para garantia/conquistar mercado.	76
Tabela 11: Fontes de informação para aprendizado utilizadas pelas empresas confeccionistas selecionadas em Criciúma (SC), 2009.	77
Tabela 12: Tecnologias de gestão utilizadas pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma – SC 2009.	78
Tabela 13: Tipo de cooperação mais freqüente utilizada pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma – SC 2009.....	79
Tabela 14: Contribuição de sindicatos, associações e cooperativas locais no que diz respeito as atividades abaixo classificadas por grau de importância pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma – SC 2009.....	80
Tabela 15: Principais fontes de recursos utilizadas pelas empresas confeccionistas selecionadas em Criciúma - (SC), 2009.	81

Tabela 16: Tipos de transações comerciais realizadas na região pelas empresas confeccionistas selecionadas em Criciúma (SC), 2009.....	81
--	----

Tabela 17: Principais vantagens para a empresa estar localizada na região de acordo com o informado pelas empresas confeccionistas de Criciúma (SC), 2009.	82
---	----

Tabela 18: Principais fatores de redução de custos na atividade produtiva de acordo com o informado pelas empresas confeccionistas de Criciúma (SC), 2009.	83
---	----

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Processo produtivo na cadeia têxtil-confecção	43
Ilustração 2: Fabricação de produtos têxteis estados brasileiros – 2008 - segundo a classificação do CNAE/95	57
Ilustração 3: Distribuição de estabelecimentos confeccionistas de artigos do vestuário e acessórios - 2008 - segundo classificação do CNAE-95	58
Ilustração 4: Distribuição de estabelecimentos fabricantes de produtos têxteis por microrregiões do IBGE em SC – 2008 - segundo classificação do CNAE-95	59
Ilustração 5: Distribuição de estabelecimentos confeccionistas de artigos do vestuário e acessórios – por microrregiões do IBGE em SC – 2008 - segundo classificação do CNAE-95	59

LISTA DE ABREVIACÕES

ABID - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil

FIESC – Federação das Indústrias de Santa Catarina

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PIB – Produto Interno Bruto

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RAIS - *Relação Anual de Informações Sociais*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDIVEST - Sindicato Indústria Vestuário de Criciúma

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo Geral	6
1.2.2 Objetivos Específicos	6
1.3 Metodologia	7
1.4 Justificativa	8
1.5 Organização	9
2 REFERÊNCIAL TEÓRICO	10
2.1 Competitividade	10
2.2 Padrão De Concorrência	11
2.3 Fatores determinantes da Competitividade	12
2.3.1 Fatores empresariais	12
2.3.2 Fatores estruturais	15
2.3.3 Fatores sistêmicos	17
2.4 Definição de Estratégia	20
2.4.1 Estratégias funcionais	21
2.4.2 Origem da estratégia empresarial	24
2.4.3 Níveis da Estratégia	24
2.5 Importância das estratégias competitivas	25
2.5.1 Estratégias competitivas genéricas	28
2.5.2 Estratégia de baixo custo	28
2.5.3 Estratégia de diferenciação	30
2.5.4 Estratégia de foco ou nicho de mercado	31
2.5.5 Estratégia de provedor de melhor custo	33
2.6 Dimensões da concorrência na visão de Possas	33
2.6.1 Vantagens de custos	34
2.6.2 Vantagens de diferenciação de produto	35
2.7 Estratégias de Localização em um aglomerado produtivo	37
2.7.1 Cluster	39
3 A INDÚSTRIA TÊXTIL-CONFECÇÃO	41
3.1 Características do setor de confecção	45
3.2 Processo produtivo do setor de confecções	47
3.3 A indústria têxtil-confecção no mundo	50
3.4 A indústria de confecção no Brasil e em Santa Catarina	53
4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE CRICIÚMA	64
4.1 Características gerais	64
4.2 Mercado, estratégias e concorrência	71

4.3 Tecnologia e gestão	76
4.4 Redução de custos	82
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	89
ANEXO I	92
ANEXO II	102

1 INTRODUÇÃO

A indústria de confecções apresenta um caráter tradicional, com ocupação intensiva de mão-de-obra e uma estrutura heterogênea e fragmentada sendo formado por um grande número de empresas, com o emprego de grande diversidade no que diz respeito as técnicas produtivas principalmente. A produção desse setor está intimamente ligada a sazonalidade, as influências da moda, as tendências de estilo e a diversidade de tecidos, o que faz deste um setor bastante atrativo. Usualmente, as indústrias fragmentadas se constituem de grande número de empresas de pequeno e médio porte. A noção essencial que faz essas indústrias um meio competitivo bastante peculiar é a ausência de líderes de mercado com influências sobre a atuação da indústria como um todo.

A indústria de confecção é a principal produtora de bens finais da cadeia têxtil, apresenta grande heterogeneidade em seus produtos incluindo a elaboração artigos de cama, mesa e banho, variados tipos de roupas e acessórios e ainda produtos industriais. Sendo que o segmento com maior representatividade deste elo é o do vestuário, uma vez que agrega um grande número de produtores. A etapa da confecção é considerada como a principal da cadeia têxtil, uma vez que concentra a maioria das operações, suas atividades englobam a confecção de roupas elaboradas tanto com tecido natural, quanto artificial ou ainda utilizando-se da mistura de ambos. As fases de produção desta etapa são compostas pelo: *design*, confecção dos moldes, corte, costura e acabamento.

Em nível mundial, o setor de confecção é formado basicamente por um grande número de empresas micro, pequenas e de médio porte, e uma pequena porcentagem de empresas de grande porte. No Brasil o cenário basicamente não muda do restante do mundo, possuindo uma grande fragmentação e diversidade das escalas e técnicas de produção. Atualmente, a indústria têxtil-confecções tem apresentado mudanças importantes em nível mundial, sendo que essas mudanças estão relacionadas ao uso de novas tecnologias que alteram o modo produtivo e aquilo que se refere à comercialização entre empresas e países, bem como as novas formas de gerenciamento da produção, na maioria das vezes visto como ultrapassado. O setor tem apresentado grande evolução nos últimos anos, através de grandes investimentos em tecnologia, com destaque para as áreas de informação e comunicação, que possibilitam a diminuição das barreiras comerciais entre os países, e o aumento da produtividade e das condições para a constante busca de inovações. Vale ressaltar ainda o desenvolvimento de insumos e materiais que são cada vez mais sofisticados e que são utilizados nos produtos finais da cadeia.

Em termos nacionais, o Brasil apresenta aglomerações setoriais importantes da indústria têxtil-confecção, sendo que atualmente, as regiões Sul e Sudeste do país correspondem por 80% de toda a produção da indústria de confecção nacional, com destaque para os Estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina. No entanto, o que se verifica no Brasil é que a maioria das indústrias de confecções do País ainda opera com maquinário defasado. Vale ressaltar ainda, que a indústria de confecções representa no contexto nacional uma das principais atividades econômicas responsáveis pela geração de emprego e renda.

De acordo com dados da ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil, a região Sul do país representou no ano de 2008, 16,16% do Produto Interno Bruto (PIB) têxtil-confecção, com mais de 5.000 unidades fabris instaladas, isso porque em Santa Catarina estão localizadas grandes empresas do país, como a Hering, Malwee, Marisol, entre outras, sendo que as regiões de concentração dessa indústria são as cidades de Blumenau, Brusque, Jaraguá do Sul e Joinville.

Entretanto, a década de 90 se mostrou negativa para a indústria nacional de confecção em razão da forte recessão e da abertura comercial com a entrada de peças de vestuário a preços muito baixos, vindos principalmente do sudeste da Ásia, esse setor foi fortemente atingido, o que ocasionou uma pequena queda na produção e conseqüentemente no número de empregos, sendo que a estabilização só se deu após 1998. Dessa forma, a indústria têxtil-confecção brasileira passou por transformações importantes na década de 90, o que provocou um aumento na competitividade interna e conseqüente a necessidade de modernização das máquinas e dos métodos de produção.

Com novos padrões de concorrência, causados por impactos gerados pela crescente globalização da economia: invasão de novas tecnologias e produtos importados e com isso clientes mais exigentes, a competitividade no setor tornou-se desenfreada, o que passou a exigir uma maior inovação e diferenciação dos produtos e, também, a criação de vantagens competitivas para que as empresas pudessem se manter no mercado. Sendo assim, formular estratégias competitivas é um fator essencial para uma empresa se manter no mercado, dessa mesma forma, a indústria de confecção teve que buscar formas de atualização para garantir sua competitividade no mercado. Toda essa intervenção exigiu investimentos significativos somados a variados processos automatizados e tecnológicos que visassem à rapidez e a qualidade dos produtos.

No sul do estado de Santa Catarina a indústria de confecção ganhou força em meados da década de 80, fazendo com que a região de Criciúma sofresse algumas transformações em sua dinâmica econômica. A economia local, até então baseada quase que de forma exclusiva

no setor de cerâmica e de mineração, ganhou estímulos a partir do momento em que estes setores passaram por momentos de declínio. A indústria de confecção despontou como uma importante atividade econômica com capacidade de geração de renda para uma grande parte da população, sendo que atualmente é uma das atividades que mais gera empregos na região sul catarinense.

Em Criciúma, essa indústria apresenta uma estrutura composta por um número elevado de empresas, sendo em sua maioria micro e pequenas empresas e um reduzido número de grandes firmas apresentando destaque nacional, com grande heterogeneidade em suas unidades fabris, produzindo desde camisetas até mesmo ternos e roupas femininas sofisticadas, com maior destaque para a confecção de jeans, fazendo dessa região um dos maiores pólos de jeans do país, ao lado do Sul de Minas e do Norte do Paraná.

Atualmente, de acordo com dados do SINDINVEST (2009), são encontradas cerca de 375 empresas que atuam no setor de confecções na região de Criciúma sendo responsáveis pela geração de aproximadamente 6.000 empregos diretos, no entanto esse número aumenta de forma significativa se considerados também os empregos indiretos gerados pelo setor, alcançando assim uma proporção de 9.000 empregos. Vale ressaltar, que das 375 empresas existentes somente 51 são filiadas ao sindicato, de acordo com informações do mesmo. Em relação a capacidade de produção do setor ao mês esta fica em torno de 2.340.00 peças.

Sendo assim, devido ao elevado valor que o setor de confecção representa para essa região do estado catarinense, e diante das modificações constantes nessa área, este estudo tem o propósito de buscar e avaliar as informações que dizem respeito as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas de confecções de Criciúma (SC).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar as estratégias competitivas das empresas do ramo de confecções de Criciúma, bem como as principais características desse setor.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Revisar a literatura existente sobre estratégia competitiva;
2. Apresentar as principais características da indústria de confecção no mundo, no Brasil e em Santa Catarina;
3. Identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas de confecção de Criciúma.

1.3 Metodologia

A metodologia empregada para o desenvolvimento do presente trabalho será dividida em três partes distintas. Em relação à primeira etapa, relativa à discussão dos elementos teóricos sobre estratégias competitivas, recorreu-se à pesquisa bibliográfica específica, buscando na literatura obras de autores que tratam dos referidos conceitos, tais como competitividade, padrão de concorrência, estrutura de mercado e estratégia empresarial, assim como, um levantamento de teses e dissertações que tratam desses conceitos. Com isso será possível uma fundamentação conceitual e teórica para o cumprimento do objetivo específico.

Para a realização da segunda etapa, que se refere as principais características do setor têxtil-confecção no mundo, no Brasil e em Santa Catarina foram utilizados além de bibliografia específica sobre o assunto tratado, fontes secundárias de dados, como pesquisa documental em reportagens, artigos técnicos, relatórios, além de pesquisa em sites específicos e junto a associações e sindicatos do setor, proporcionando o embasamento necessário para caracterizar o setor de confecção.

Por fim, a terceira e última etapa consistiu na análise dos dados primários coletados através da aplicação de questionários, cujo objetivo principal foi identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas do ramo de confecção de Criciúma. Os questionários foram enviados através de correio eletrônico para uma amostra aleatória de 41 empresas, sendo que destas obtive resposta de apenas 10 delas, representando 24,39% do universo total de empresas pesquisadas. Esta última etapa pode ser considerada como a de maior relevância para o estudo, já que é a partir desta que foram obtidos os dados necessários para caracterizar de maneira adequada o comportamento das empresas analisadas no que diz respeito a suas estratégias competitivas.

1.4 Justificativa

A competição na indústria de confecção torna-se cada vez acirrada devido ao surgimento constante de novas empresas neste concorrido e disputado mercado. Este setor é sempre muito afetado pelo processo de globalização o que gera a necessidade de elaboração de estratégias voltadas a atender este mercado que se expande a cada dia, tendo como consequência um aumento na concorrência. Sendo assim, o interesse em conhecer como as empresas se organizam e que estratégias utilizam para competir no mercado globalizado, são fatores importantes para justificar tal pesquisa.

Neste trabalho serão analisadas as estratégias competitivas do setor de confecção, já que este é o setor mais dinâmico em toda a cadeia têxtil. Serão analisados os fatores internos e externos às empresas assim como sua produtividade, qualidade, inovação e marketing que são os principais determinantes das condições competitivas.

A pesquisa está delimitada ao sul do Estado, mais especificamente nas empresas de confecção localizadas em Criciúma. O setor de confecção como um todo é de elevada importância na geração de emprego e renda, e conseqüentemente reflete no desenvolvimento de outros setores, como turismo e serviços fortalecendo a economia regional.

Assim, o desenvolvimento regional do sul do Estado é motivado além dos setores de cerâmica e mineração, também pela grande contribuição da indústria de confecção, com avanços significativos tendo ocorrido, sobretudo em inícios da década de 90. Após uma lenta expansão desde os anos 70 representando uma possibilidade de trabalho para o desemprego que vinha crescendo consideravelmente nesse período, permitindo dessa forma que as atividades correspondentes se destacassem no âmbito da economia regional.

Por fim, a pesquisa também se torna importante pelo fato de haver poucos estudos realizados sobre esse tema e em relação à área de pesquisa em particular, o que irá possibilitar posteriormente subsídios para futuros trabalhos.

1.5 Organização

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos, incluindo a introdução e a conclusão.

Capítulo 1

Contextualização do tema pesquisado, formulação dos objetivos gerais e específicos, a metodologia utilizada, a justificativa para o estudo e a forma como este está organizado.

Capítulo 2

Trata da fundamentação teórica a qual deu suporte para as avaliações que foram realizadas ao longo do trabalho, cujos focos centrais são as estruturas de mercado, estratégias competitivas, padrão de concorrência, competitividade.

Capítulo 3

Construído com a intenção de identificar a estrutura atual da indústria têxtil-confecção, apresentando as características do setor têxtil-confecção no mundo, no Brasil e em Santa Catarina.

Capítulo 4

Apresenta a interpretação dos dados coletados através da aplicação dos questionários, avaliando os pontos relacionados às estratégias competitivas das empresas selecionadas na região.

Por fim, no quinto capítulo são descritas as principais considerações finais a respeito do trabalho realizado e das informações obtidas.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Competitividade

Há inúmeras mudanças ocorrendo no mundo econômico a todo o momento, lançamento de novos produtos, inovações tecnológicas, surgimento de novos mercados, novas formas de organização. A atual conjuntura é caracterizada por um novo ambiente competitivo, diante desse fato, as empresas precisam criar estratégias inovadoras na maneira de pensar e tratar a nova realidade, diante das mudanças no ambiente empresarial ocasionadas pelas transformações políticas e econômicas em nível mundial, visando sua garantia no mercado.

Em sua maioria, os estudos atuais relacionados a competitividade a definem como um fenômeno que está ligado de forma direta às características de desempenho ou eficiência técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos. De acordo com Ferraz, et al (1997) são duas as famílias responsáveis pela definição do conceito de competitividade.

Sendo que a primeira família vê a competitividade como um desempenho, definindo-a como competitividade revelada, uma vez que esta é de certa forma expressa na participação do mercado, alcançada por uma empresa em um mercado em um determinado período de tempo, sendo que a posição competitiva é definida de acordo com a demanda do mercado.

A segunda família vê a competitividade como eficiência ou competitividade potencial, procura demonstrar como uma empresa é capaz de transformar insumos em produtos com o máximo de rendimento. Os indicadores são buscados com base nos custos e preços, em coeficientes técnicos ou na produtividade dos fatores. Nesse caso, o produtor é responsável por definir a sua posição competitiva, através das técnicas por ele utilizadas e o domínio dessas técnicas é que definirá o seu sucesso competitivo.

Entretanto, de acordo com o autor, há uma insuficiência em ambos conceitos, já que os enfoques se tornam limitados pelo fato de analisar apenas o comportamento passado dos indicadores da empresa. Esta, portanto não deve ser estática, ela condiciona e é condicionada de acordo com o ambiente que a circunda. Em decorrência desta constatação, o autor admite um novo conceito para o termo competitividade. Sendo assim, “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitem ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ et al, 1997, pág. 3).

De acordo com essa abordagem, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva são resultantes do acúmulo de capacitação pelas empresas que, por sua vez, adotam

estratégias competitivas de acordo com suas percepções em relação ao processo concorrencial e ao meio ambiente no qual estão inseridas as empresas.

Devido a dinâmica dos mercados, há necessidade de se buscar de forma incessante novas capacitações por parte das empresas, seja pelo fato de que ocorre uma depreciação dos estoques de recursos ou ainda pelo fato desses se tornarem ultrapassados devido ao surgimento de inovações, para isso, são necessárias tanto estratégias agressivas quanto passivas. Para tanto, a decisão estratégica precisa ser avaliada de duas formas:

- A estratégia deve ser factível: dependendo basicamente da própria capacitação acumulada, do potencial financeiro, do tempo de preparação e maturação por cada estratégia;
- A estratégia deve ser economicamente atrativa; determinada pelo balanço dos gastos requeridos no seu financiamento frente aos riscos esperados e retornos proporcionados.

2.2 Padrão De Concorrência

“Um padrão de concorrência corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico” (FERRAZ, et al, 1997, pág. 3). Sendo assim, as empresas formulam suas estratégias competitivas tendo como base os fatores críticos de sucesso (preço, qualidade, habilidade de servir ao mercado, esforço de venda, diferenciação de produtos, etc.), sendo que é o padrão de concorrência que irá fornecer as diretrizes condicionantes para o processo decisório.

A competitividade é, portanto, função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão concorrencial setorial. (FERRAZ, et al, 1997, pág. 7).

Os padrões de concorrência apresentam duas características principais, a primeira é que se comportam diferentemente de mercado para mercado, a segunda característica é que são sensíveis às mudanças ao longo do tempo como mudanças tecnológicas, mudanças na organização da empresa e mudanças no ambiente econômico.

De acordo com Ferraz et al (1997), pode-se concluir que a competitividade está ligada ao padrão de concorrência vigente em um determinado setor. Sendo assim, o padrão de concorrência é a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado.

2.3 Fatores determinantes da Competitividade

De acordo com FERRAZ et al (1997) um conjunto de fatores que pode ser determinante da competitividade, fatores que transcendem o nível da empresa, relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo. Deste modo é conveniente que sejam definidos em três grupos de fatores – os empresariais (internos à empresa), os estruturais (referentes à indústria) e os sistêmicos.

2.3.1 Fatores empresariais

São aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados mediante condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo de decisão. Estão relacionados aos estoques de recursos acumulados pela empresa e às suas estratégias de ampliação dos mesmos. Para efeitos de análise da competitividade foram consideradas quatro áreas de competência empresarial.

1 - Gestão competitiva:

Segundo Ferraz et al (1997), o objetivo central da gestão empresarial competitiva é de que as estratégias sejam aderentes ao padrão de concorrência relevante para a empresa, sendo necessário investir nas capacitações correspondentes assegurando assim a coerência entre o desempenho e os fatores críticos de sucesso. De acordo com a trajetória da evolução das formas de organização das empresas tem-se notado uma tendência a diminuição do número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios e de maior delegação de poderes no interior das cadeias de comando, reduzindo-se as perdas, de tempo principalmente; aumento da densidade do fluxo de informações horizontais, ou seja, as “ordens de serviço” fazendo com que as informações circulem por mais pontos da empresa e por fim, os novos atributos da

gestão empresarial modificam suas fronteiras, alterando radicalmente as normas que regulam sua relação com fornecedores e clientes, permitindo uma maior aproximação com estes, o que facilita o desenvolvimento conjunto de produtos, troca de informação tecnológica, fluxos de entrega que minimizem estoques, garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos contratos.

2 – Capacidade inovativa

“Estratégias centradas na inovação constituem o cerne do comportamento das empresas competitivas” (FERRAZ et al, 1997, pág. 15). A capacidade inovativa tem sido considerada como uma das mais importantes funções no que diz respeito ao planejamento estratégico da empresa. A inovação torna-se um fator indispensável já que garante em grande parte a sobrevivência da empresa, além de sustentar a competitividade em um ambiente que se torna cada vez mais acirrado no que diz respeito a concorrência. Dessa forma, podemos concluir que o resultado econômico da empresa está fortemente relacionado a sua capacidade de gerar progresso técnico e em razão disso, os departamentos de desenvolvimento de produtos crescem em importância para as empresas, para que isso se torne possível é necessário que esta tenha habilidade em lidar com uma atividade que apresenta alto grau de incerteza quanto aos resultados e ainda, que seja cumprido a necessidade de uma forte inter-relação desta atividade com as demais atividades da empresa.

3- Capacidade produtiva

As transformações tecnológicas em andamento na indústria mundial, que para muitos estudiosos formam as bases de uma terceira revolução industrial, revelam a consagração de um novo padrão produtivo. Sendo assim, os elementos básicos da competitividade passaram a ser constituídos pela qualidade de produto, flexibilidade e rapidez de entrega, além da racionalização dos custos de produção. Com isso, os equipamentos de base microeletrônica tornam-se cada vez mais comuns, seja nos processos de produção ou mesmo no monitoramento, processamento de informações ou no controle das etapas do processo produtivo com o objetivo de alcançar níveis de qualidade mais elevados. As inovações organizacionais, cuja utilização intensiva constitui a marca de referência da capacitação produtiva atualmente, podem ser agrupadas em três conjuntos: métodos de economia de

tempo e de materiais como o *just-in-time*, métodos de organização do processo de trabalho e de gestão de qualidade, como: controle estatístico da produção, entre outros. E ainda as normas, como a ISO 9000 que auxiliam a empresa por meio de um “receituário” a orientar para a produção com qualidade. Todos esses métodos necessitam de atitudes e comprometimento dos agentes produtivos, bem como, aptidões da força de trabalho.

4 – Recursos humanos

No que se refere aos princípios de gestão dos recursos humanos, as empresas vêm empreendendo profundas reformulações no relacionamento com a força de trabalho. A questão central aqui é definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho de modo que não traga prejuízos para a produtividade, orientem-se para a melhoria consecutiva da qualidade dos produtos e das técnicas de fabricação.

Com o intuito de motivar os trabalhadores a co-participar dos desafios competitivos contemporâneos, o novo padrão de relações de trabalho que vem sendo adotado pelas empresas estão apoiados no suporte formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento de ganhos do aumento da eficiência. Dessa forma, sobressai a multifuncionalidade, já que há necessidade de conhecimento do processo produtivo como um todo, valorizando-se a capacidade criativa de resolução de problemas. É necessário ressaltar a importância de investimentos constantes em treinamento de toda a força de trabalho.

2.3.2 Fatores estruturais

São aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada devido ao intermédio do processo de concorrência, esses fatores são responsáveis por moldar as regras do processo competitivo em que as empresas operam, dentro de um certo setor da indústria. Diferentemente dos fatores empresariais, apresentam particularidades setoriais mais nítidas na medida em que sua importância está relacionada de forma direta ao padrão de concorrência dominante em cada indústria. Os três fatores estruturais decisivos para a competitividade neste caso são:

1 – Mercado:

O mecanismo do mercado é certamente um dos fatores fundamentais da competitividade, uma vez que estimula investimentos, por meio da constante renovação do parque industrial, com a introdução de novos equipamentos e das tecnologias atualizadas neles incorporadas, bem como a instalação de novas plantas. Entretanto, o crescimento quantitativo do mercado não é condição suficiente para assegurar competitividade, pois ao analisá-la verifica-se a presença de elementos de natureza qualitativa, existentes devido ao alto grau de exigência dos consumidores. Isso pode ser evidenciado pelo fato de que consumidores bem informados e com poder aquisitivo alto são responsáveis por definir os padrões de qualidade e desempenho dos produtos e por sua vez, pressionam as empresas a adotarem estratégias competitivas de acumulação permanente de capacitação e de melhoria contínua da eficiência. Observando-se em todos os setores a propagação de padrões de consumo mais fortemente baseados em tecnologia e mais globalizados. A tendência geral é de redução dos ciclos de vida das inovações, da intensificação do lançamento de novos modelos e de *descommoditização* dos básicos, por meio do desenvolvimento dos produtos cada vez mais adaptados às necessidades dos clientes. A presença sistemática no mercado internacional é outro fator estrutural no nível dos mercados que caracteriza a competitividade. A atuação neste faz com que a empresa fique exposta com uma clientela mais diversificada, em geral com elevados níveis de exigência e disputada por um grande número de concorrentes, o que favorece os processos de aprendizado e amplia a capacidade de ajustamento as mudanças nos padrões de consumo. Com base neste contexto, as vendas externas podem ser um fator relevante para o estímulo à competitividade.

2 - Configuração da indústria

De acordo com Ferraz et al (1997) a maneira como a indústria se organiza, no que no que se refere à estrutura patrimonial e produtividade da oferta e a efetividade das articulações entre produtores e seus fornecedores, deve ser igualmente analisadas, devido a crescente incorporação da microeletrônica assim como de novos métodos gerenciais, muitas empresas sentiram a necessidade de amplas reestruturações, visando uma mudança nos padrões de concorrência com o objetivo de manter a competitividade.

De maneira geral, naqueles setores de elevada intensidade de capital as empresas preferem se especializar em linhas de produtos afins no que se refere a base tecnológica ou da área de comercialização. Dessa forma, os produtos ofertados pela empresa estão concentrados em sua

capacidade tecnológica e financeira acumulada, podendo realizar etapas sucessivas de agregação de valor.

Nos setores de menor intensidade de capital, a solução utilizada foi a formação de redes cooperativas horizontais, com o objetivo de propiciar uma maior eficiência empresarial por meio da melhor divisão do trabalho ou ainda através do compartilhamento. Esse é um caso típico de pequenas e médias empresas, que buscam a geração de economias de aglomeração através da constituição de pólos regionais de produção, na maioria das vezes tendo apoio de Estado. Outro traço marcante das configurações industriais competitivas é a intensificação da cooperação vertical, tem-se a formação de amplas parcerias que envolvem produtores, fornecedores, clientes e entidades tecnológicas, permitindo o aumento da competitividade para todos. De certa maneira a intensificação da cooperação vertical é uma resposta natural da indústria em relação aos avanços tecnológicos nos diversos setores.

3 – Regime de incentivos e regulação da concorrência

Além das condições favoráveis de demanda e do equacionamento apropriado da oferta setorial, a competitividade também depende ainda de características comportamentais das empresas. Sendo assim, em ambientes onde há elevada rivalidade inter-empresarial acaba favorecendo a competitividade, já que submete a empresa a esforços contínuos de melhoria da eficiência produtiva e de inovação nos produtos, tornando a busca por vantagem competitiva essencial para o posicionamento da empresa. Com isso, a disposição das firmas competirem nos mercados pode ser fortalecida caso o regime de incentivos e regulação a que são submetidas for eficaz. Uma vez que os incentivos têm como objetivo um aumento na capacidade de resposta das empresas a medida em que desafios são impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis. O que acaba por exercer grande influência na determinação da competitividade nos diversos segmentos industriais.

2.3. 3 Fatores sistêmicos

De acordo com Ferraz, et al (1997) são aqueles que constituem externalidades para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de

intervir, formando parâmetros do processo decisório. Os fatores sistêmicos condicionam as atitudes das empresas ao englobar diversas características gerais do sistema econômico, que por sua vez atuam de forma direta ou indiretamente sobre a competitividade da empresa. No que diz respeito a oferta, interferem nas condições de custos e qualidade em que estão disponíveis os insumos, materiais, entre outros. Já no que diz respeito a demanda, definem em que medida e em quais termos a sociedade demanda o desempenho competitivo de suas empresas, por meio de desafios, estímulos e exigências. A seguir alguns fatores sistêmicos.

1 – Determinantes macroeconômicos

Divide-se em três grupos:

- o regime cambial da economia; está relacionado ao nível e a volatilidade da taxa de câmbio real efetiva, influenciando na rentabilidade do setor exportador;
- a estabilidade macroeconômica interna (políticas fiscal, monetária e de rendas), onde o controle do processo inflacionário exerce influência relevante na competitividade da empresa;
- as características do sistema de crédito da economia; fator de grande importância para a competitividade, principalmente no que diz respeito a disponibilidade e custo de financiamento de projetos a longo prazo de maturação e alto risco como os investimentos.

2 – Determinantes políticos – institucionais

Compreende um vasto conjunto de instituições, políticas e práticas por meio das quais o Estado se relaciona de maneira ativa com o setor industrial. Com destaque para as políticas de comércio exterior e tarifária, a política tributária, a política científica e tecnológica e o poder de compra do Estado. Dessa forma, o conjunto de políticas e instituições pode trazer efeitos tanto positivos quanto negativos sobre a competitividade, já que seguem as tendências do progresso técnico e do quadro da economia internacional em cada contexto da história.

3 – Determinantes legais – regulatórios

Neste caso, o Estado exerce um papel mais passivo, de natureza regulatória, procurando harmonizar as condições de intervenção e regulação do Estado na economia local tendo suas regras recomendadas por organismos multilaterais ou vigentes nos principais

blocos de países e parceiros comerciais. Em decorrência do processo globalização e liberalização da atividade econômica, transformações institucionais importantes estão ocorrendo no cenário internacional, com destaque para o uso as leis e regulações como instrumentos de política industrial. Dentre os principais estão: as políticas de defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção à propriedade intelectual e do controle do capital estrangeiro. Sendo que o aprimoramento destas regulações tem se mostrado como um importante mecanismo de estímulo ao aumento da eficiência produtiva e principalmente da melhoria da qualidade produtiva. Observando-se ainda, um maior entrosamento entre as regulações e a política comercial.

4 – Determinantes infra – estruturais

Esses determinantes estão relacionados a disponibilidade, quantidade e custo de energia, transporte e telecomunicações. Sendo assim, uma oferta de energia farta, regular e confiável a custos reduzidos afeta intensamente os custos do sistema industrial como um todo e por consequência a competitividade externa das empresas locais. Do mesmo modo, uma rede de transportes integrada, moderna e eficiente, é um fator importante na determinação da competitividade. Por fim, uma ampla disponibilidade, baixo custo e sobretudo a qualidade da rede de telecomunicações é também fator estratégico para a competitividade da indústria. Dessa forma, em uma perspectiva dinâmica para a competitiva não importa apenas que os custos com tais determinantes sejam baixos mas sim que ocorram constantes investimentos em melhorias e modernização da infra-estrutura.

5 – Determinantes sociais

Tais determinantes influenciam na competitividade da empresa no que diz respeito à educação e a qualificação da mão-de-obra, por serem indispensáveis na geração e incorporação de determinadas inovações mais sofisticadas; à natureza das relações trabalhistas, já que estão relacionadas à cooperação entre empregador e empregado e um maior envolvimento da força de trabalho nas decisões da empresa e ao padrão de vida dos consumidores, afetando o grau e a dimensão da sofisticação do mercado consumidor.

6 – Determinantes internacionais

Estes dizem respeito ao impacto das principais tendências da economia mundial e da forma de inserção internacional da economia local, seja em sua dimensão produtiva ou financeira. No que diz respeito a dimensão financeira é indispensável levar em conta os movimentos internacionais do capital financeiro, no que está relacionado a direção, natureza, modalidade bem como as condições de acesso aos fluxos de financiamento externo, sendo decisivas para a estabilidade econômica, definindo o padrão de financiamento externo da economia. Já em relação a dimensão produtiva, os fatores decisivos estão relacionados as tendências dos fluxos do comércio internacional assim como dos investimentos externos diretos, sendo determinados pelo progresso técnico e pela concorrência oligopolista global.

2.4 Definição de Estratégia

Segundo Porte (1992) o intenso aumento do nível de concorrência entre as empresas, provocado principalmente pela globalização, pela forte evolução tecnológica e pelo maior nível de exigência dos clientes, tem feito com que as empresas intensifiquem o uso de estratégias. Diante disso, há um aumento na necessidade das empresas formularem estratégias que busquem a inovação e a diferenciação como fatores de competitividade, procurando adequar-se a um mercado cada vez mais exigente.

De acordo com Freire (1997), todas as empresas almejam alcançar o sucesso, na forma de maiores vendas, resultados acrescidos ou cotações bolsistas mais elevadas. Para isso, adotam estratégias com o objetivo de proporcionar aos seus clientes mais valor que a concorrência, com o aproveitamento de todas as potencialidades dos recursos que tem a disposição. Sendo assim, o desempenho competitivo a longo prazo de qualquer empresa está condicionado a correta formulação e implementação das estratégias.

A finalidade das estratégias empresariais é estabelecimento dos caminhos, dos cursos, e dos programas de ação que devem ser adotados para que se alcance os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa. Para Porter (1992), o conceito básico de estratégia está relacionado “à ligação da empresa a seu ambiente”. Ou seja, ao ajustamento de ambos a realidade do mercado, em geral em constante mutação, na maioria das vezes com a empresa mudando suas próprias características, em razão desse ajustamento. Sendo que o processo de implantação e acompanhamento das estratégias empresariais se dá em circunstâncias de constante mudança, a empresa nesse caso, precisa agir de forma rápida para acompanhar as

modificações que ocorrem a seu redor. Dada essa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Assim, no âmbito empresarial a estratégia está relacionada a elaboração de um plano que reúne objetivos, políticas e ações da organização com vista a alcançar o sucesso, juntamente com a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Os elementos básicos da estratégia empresarial são: os objetivos a serem alcançados; as políticas que orientam ou limitam as estratégias a serem desenvolvidas e, os projetos, com suas atividades sequenciais, para concretizar os objetivos definidos dentro dos limites estabelecidos pelas políticas.

Para Mintzberg & Quinn (2001) a estratégia é:

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG & QUINN, 2001, pág. 20).

Sendo assim, em uma empresa, a estratégia está relacionada à capacidade de se utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa. De acordo com as exposições, pode-se afirmar que todas as empresas precisam buscar uma estratégia competitiva, desenvolvendo políticas e metas para o alcance de seus objetivos, o que possibilitará enfrentar com êxito as forças competitivas obtendo um retorno maior sobre o que foi investido.

De acordo com FREIRE (1997, pág 22) a estratégia pode ser definida como o conjunto de decisões e ações da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência, a estratégia surge então, como uma maneira de a empresa apresentar produtos que atribuam valor aos consumidores, que sejam melhores em relação ao da concorrência, tanto em nível de preço, performance, rapidez, entre outros, e que as receitas de suas vendas seja suficiente para cobrir os custos de sua produção e ainda traga rentabilidade aos proprietários.

2.4.1 Estratégias funcionais

As estratégias funcionais respondem por decisões relacionadas ao nível operacional da empresa, oferecendo apoio e dando viabilidade à estratégia competitiva, que por sua vez deve contribuir para o sucesso da empresa a qual pertence. Nesse caso, para compreender melhor a

relação que existe entre a estratégia funcional e a estratégia competitiva de uma empresa é indispensável tomar conhecimento a respeito do conceito de cadeia de valor.

“A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” (PORTER, 1989, pág. 31). Sendo assim, o fato de que toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto, pode-se dizer, que uma empresa ganha vantagem competitiva ao executar estas atividades estrategicamente importantes de uma maneira mais barata ou melhor do que os concorrentes.

De acordo com Porter (1989)

Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor é para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia. O valor e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam seu custo para impor um preço-prêmio, via diferenciação. (PORTER, 1989, pág. 34)

Sendo assim, para criar e oferecer valor, as empresas se apóiam no desempenho de certas funções como: produção, finanças, marketing, P&D, recursos humanos, compras, etc. No que diz respeito a formulação de estratégias funcionais, a empresa deve ter consciência de que essas funções estão inter-relacionadas e se misturam no decorrer das atividades realizadas nos setores funcionais.

Porter (1989) divide as atividades de valor em dois tipos gerais: atividades primárias (envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, assim como na assistência pós-venda) e atividades de apoio (estas sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia e recursos humanos, e várias funções ao âmbito da empresa).

Atividades primárias: Dividem-se em cinco categorias, cada categoria pode ser dividida em uma série de atividades distintas que dependem da indústria particular e da estratégia da empresa.

- Logística interna: atividades relacionadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto;
- Operações: atividades que envolvem a transformação dos insumos em produto final, como o uso de máquinas e equipamentos entre outras atividades;

- Logística externa: relacionada à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para os clientes;
- Serviços: atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou mesmo manter o valor do produto, como por exemplo: a instalação, conserto, treinamento, entre outros;

Marketing e vendas: atividades que envolvem a comercialização do produto por meio de propaganda, promoção, força de vendas e outras formas de persuasão do cliente;

Atividades de apoio: Dividem-se em quatro categorias: Do mesmo modo que as atividades primárias, cada categoria de atividades de apoio pode ser dividida em uma série de atividades de valor distintas específicas em uma determinada indústria.

- Aquisição: está relacionada a função de compra de insumos produtivos e não produtivos, empregados na cadeia de valor da empresa. (matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, assim como ativos como máquinas, equipamentos de laboratório, equipamento de escritório e prédios).
- Desenvolvimento e tecnologia: o desenvolvimento de tecnologia consiste em diversas atividades que podem ser agrupadas, em geral, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. O desenvolvimento de tecnologia costuma estar associado ao departamento de engenharia ou ao grupo de desenvolvimento, sendo que o desenvolvimento desta é importante para a vantagem competitiva em todas as empresas, sendo considerada vital em alguma delas;
- Gerência de recursos humanos: está relacionada a atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. Estas ocorrem em diferentes partes da empresa, conforme outras atividades de apoio e dispersão destas atividades pode resultar em políticas inconsistentes. A gerência de recursos humanos pode afetar a vantagem competitiva por meio de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo de contratação e do treinamento;
- Infra-estrutura da empresa: consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. Esta geralmente dá apoio à cadeia como um todo, e não a atividades individuais. Dependendo da diversificação da empresa sua infra-estrutura pode ser fechada ou dividida entre uma unidade empresarial e a corporação matriz. Em empresas diversificadas, as atividades de infra-estrutura são em geral divididas entre a unidade empresarial e os níveis da empresa.

Sendo assim, de acordo com PORTER (1989) a forma como as estratégias funcionais são executadas podem gerar baixo custo ou um melhor desempenho em produtos ou serviços.

Sendo necessário que cada estratégia funcional esteja consistente com a estratégia competitiva para a obtenção da vantagem competitiva escolhida pela empresa.

2.4.2 Origem da estratégia empresarial

A palavra estratégia é derivada do termo grego *strategos*, sendo uma junção da palavra *stratos*, que por sua vez, significa exército, com – ag, que significa liderar. Dessa forma, pode-se afirmar que *estrategos* significa a “função do general do exército”.

Em razão de sua origem militar a estratégia é definida como a disposição das tropas com o objetivo de alcançar a vitória sobre o inimigo, as ações defensivas e ofensivas que levam adiante o plano de ação são determinadas pelo general. “Estratégias diplomático-militares existem desde que as sociedades começaram a crescer e os conflitos tornaram-se mais complexos” (MINTZBERG & QUINN, 2001, pág 22). Sendo assim, a partir da área militar, a estratégia passou a fazer parte dos negócios, sendo o conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. No âmbito empresarial, a estratégia é vista como a formulação de um plano que reúne, de maneira integrada, os objetivos, políticas e ações da organização com o objetivo de alcançar o sucesso. O estudo do planejamento militar é capaz de fornecer pistas valiosas para o desenvolvimento estratégico empresarial, nesse caso, é importante ressaltar os ensinamentos do clássico “A Arte da Guerra” (400 – 320 a.C), no qual, Sun Tzu afirma que “não se deve entrar em guerra se não tiver a certeza da vantagem, não se deve usar tropas se não tiver a certeza da vitória e não se deve lutar se não se estiver em perigo” do mesmo modo, para os bons executivos a gestão empresarial não deve envolver o dispêndio desnecessário de recursos. Sendo assim, tanto os planos estratégicos empresariais como militares devem promover a realização dos objetivos propostos com o mínimo de custos e dentro do menor espaço de tempo possível.

Contudo, somente no final do século XVIII a estratégia teve seu conceito ampliado à política e economia, já que sua utilização só se deu a partir da Revolução Industrial. Já no que se refere a gestão empresarial, o termo foi adotado em 1947 por Von Neumann e Morgenstein. Ambos autores viam a estratégia como uma série de ações tomadas por uma determinada empresa e que são definidas de acordo com uma situação particular.

2.4.3 Níveis da Estratégia

Segundo Craig & Grant (1999) os principais níveis da estratégia empresarial são: Estratégias corporativas, Estratégias empresariais e Estratégias funcionais, sendo que estão relacionadas a questões que dizem respeito a qual negócio se deve atuar e de que forma a empresa deve competir. A seguir a definição dos níveis de estratégias:

- Estratégia Corporativa: está relacionada às decisões ligadas aos negócios em que a empresa deve entrar e sair, e de que maneira deverão ser distribuídos os recursos entre os diferentes negócios.
- Estratégia Empresarial: está relacionado aos meios pelos quais a empresa busca vantagem competitiva em seus negócios mais importantes, ou seja, procuram vantagem competitiva para os bens e produtos que são produzidos. Nesse nível o objetivo é o de prever e com isso se antecipar a mudanças no mercado, posicionando-se contra os concorrentes e influenciando a natureza da competição.
- Estratégia funcional: é o nível dos departamentos e das divisões de operação, a estratégia está relacionada aos processos de negócios e cadeia de valor. Envolvendo ainda a coordenação e o desenvolvimento de recursos, de modo que a estratégia possa ser eficiente e executada de maneira eficaz.

Sendo assim, os níveis de estratégia tratados anteriormente correspondem à composição organizacional da corporação, a estratégia corporativa ficando sob a responsabilidade da matriz e a responsabilidade pela elaboração da estratégia empresarial fica com cada uma das divisões da empresa. As estratégias empresariais são articuladas em detalhes e implementadas por meio de estratégias funcionais.

2.5 Importância das estratégias competitivas

As estratégias competitivas propõem a base em que a empresa irá competir, suas metas de desempenho, e quais estratégias serão elaboradas para suportar a competição e proporcionar o alcance de tais metas. Sendo assim, ao analisar o ambiente mercadológico questiona-se: de que modo uma empresa pode se tornar competitiva?

De acordo com Porter (1989) a concorrência é responsável por definir o sucesso ou o fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que poderão contribuir para seu desempenho, como inovações, uma boa implementação, etc. Segundo o autor, a estratégia

competitiva está relacionada à busca do posicionamento competitivo da empresa, estabelecendo um nível lucrativo e permanente contrapondo as forças da concorrência. Porter evidencia ainda, que a escolha de uma estratégia competitiva é indispensável para o sucesso da empresa. E esta escolha é norteadada por duas questões centrais: a atratividade das indústrias no que se refere à rentabilidade de longo prazo, assim como, os fatores responsáveis por definir esta atratividade e a posição competitiva inerente à empresa. A atratividade em relação à rentabilidade em longo prazo, está relacionada às potencialidades de recursos inerentes ao crescimento em relação ao concorrente. Entretanto, a posição competitiva inerente à organização, está relacionada ao fato de cada empresa possuir uma posição competitiva mais favorável em comparação à outra.

De acordo com Porter (1989)

Tanto a atratividade de uma indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, e é isto o que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante. Embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem o poder considerável de tornar uma indústria mais ou menos atrativa. (PORTER, 1989, pág.1)

Sendo assim, a estratégia competitiva tem a função de localizar a característica do ambiente de modo a moldar a empresa de acordo com a realidade deste. É indispensável ainda, que a empresa escolha uma estratégia favorável, concedendo a esta uma vantagem competitiva.

Segundo Thompson (2002), uma empresa tem vantagem competitiva sempre que tiver vantagem sobre as rivais para atrair os clientes e defender-se contra forças competitivas. As fontes de vantagem competitiva são diversas, dentre elas, ter o produto mais bem feito, ter capacidade de proporcionar serviço superior ao cliente, obter custos mais baixos que os concorrentes, uma localização geográfica mais adequada, entre outras. “A questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria” (PORTER, 1989, pág. 9). O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Sendo assim, uma empresa bem posicionada pode alcançar altas taxas de retorno, ainda que a estrutura industrial não se mostre favorável e a rentabilidade média da indústria seja modesta. A base essencial para o desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável.

Segundo Porter (1989)

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por

benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto. (...) Ele descreve como a escolha do ambiente competitivo, ou a variedade de atividades de uma empresa pode desempenhar uma função poderosa na determinação da vantagem competitiva. (PORTER, 1989, pág.2).

Entretanto, para que uma empresa obtenha esse tipo de vantagem é fundamental que suas estratégias tenham o objetivo de fazer com que os clientes percebam o valor superior desse produto, o que conseqüentemente vai levá-los a pagar um pouco mais por ele em razão de sua melhor qualidade. Dessa forma, a estratégia competitiva de uma determinada empresa consiste na forma em que aborda seus negócios bem como nas iniciativas utilizadas para atrair os clientes. O principal objetivo é liquidação das empresas rivais, a conquista de vantagem competitiva no mercado e o cultivo de clientes fiéis. Porter (1989) afirma ainda, que as estratégias competitivas têm sua origem a partir da estrutura industrial na qual está inserida a empresa. Para isso, a estratégia competitiva trata de forma exclusiva do plano de ação da gerência para competir com sucesso e assim criar valor para o cliente, evidenciando que a estratégia do negócio deve abranger não somente o problema da competição, mas também as estratégias funcionais.

Segundo Thompson (2002)

A estratégia de uma empresa para competir, tipicamente contém ações ofensiva e defensiva, mudando a ênfase de uma para outra de acordo com as condições do mercado. Esta estratégia inclui manobras táticas de curta duração para enfrentar condições imediatas, bem como as ações de longo prazo da empresa e sua posição no mercado. (THOMPSON, 2002, pág 154)

Dessa forma, as empresas têm tentado todas as abordagens possíveis de forma a atrair a clientela, a conquista de sua lealdade possibilitando novas vendas, superação da concorrência em relação as rivais e ainda ganhar vantagem no mercado. De acordo com o autor, existem diversas variações de estratégias, no entanto, ao se deixar de lado às diferenças menores, verificam-se semelhanças quando são considerados: o mercado alvo da empresa e o tipo de vantagem competitiva que a empresa está tentando obter. Thompson (2002) classifica as estratégias em cinco categorias distintas: estratégias de liderança de custos baixos, estratégia de grande diferenciação, estratégia de fornecedor de melhor custo, estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada em custos menores, estratégia de enfoque ou nicho de mercado baseada na diferenciação. Já para Porter (1989) os dois tipos de vantagem competitiva, de baixo custo ou diferenciação, combinados com intenções de determinadas atividades pelo qual a empresa busca obtê-los levam a três estratégias genéricas de modo a alcançar o desempenho acima da média em uma indústria, são elas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Com assim, cada autor atribui suas características a cada tipo de

estratégia, sendo que há uma concordância de ambos de que as estratégias, liderança de custo e diferenciação, procuram a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque busca uma vantagem de custo de diferenciação em um segmento mais limitado.

2.5.1 – Estratégias competitivas genéricas

De acordo com Porter (1991)

As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto. (PORTER, 1991, pág. 50)

A noção na qual está fundamentado o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no cerne de qualquer estratégia, sendo que para obtê-la é necessário que uma empresa faça escolhas, assim se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, deve escolher o tipo de vantagem competitiva que procura obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

2.5.2 – Estratégia de baixo custo

Quando aos esforços de uma empresa estão voltados para as questões de redução nos custos. De acordo com Porter (1989)

Nela, uma empresa parte para tomar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas – a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo. (PORTER, 1989, PÁG.11)

Dessa forma, as fontes de liderança variam e dependem de acordo com a estrutura de cada empresa, sendo que o esforço desta para alcançar a redução dos custos irá depender da estrutura da empresa, ou seja, dos recursos disponíveis que esta detém. Segundo Thompson (2002), o objetivo da empresa é alcançar uma vantagem de custo sustentável em relação aos seus concorrentes e em seguida utilizar essa vantagem de baixo custo da empresa como base para colocar preços mais baixos que os preços dos concorrentes e dessa forma, ganhar participação no mercado ou ainda à obtenção de uma margem de lucro maior, vendendo ao preço do mercado. Com isso, custo baixo em relação aos concorrentes se torna o objetivo principal de toda a estratégia de negócios da empresa.

Uma posição de baixo custo proporciona para a empresa retornos acima da média em sua indústria mesmo com a presença de intensas forças competitivas. A posição de custo representa para a empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, uma vez que seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. E ainda, “a base de um líder de baixos custos, para a vantagem competitiva, são os custos gerais menores que os custos de seus concorrentes” (THOMPSON, 2002, pág. 156). Sendo assim, para alcançar uma vantagem de custos, os custos cumulativos de uma determinada empresa, ao longo da cadeia de valor, deve necessariamente ser mais baixo que os custos cumulativos dos seus concorrentes, isso se torna possível ao se ter maior eficiência no gerenciamento dos fatores ou ainda pela revisão da cadeia de valor. Dois fatores são essenciais nesse sentido.

- Impulsionadores de custos estruturais: economias ou deseconomias de escala; efeitos da curva de aprendizagem e de experiências; ligações com outras atividades na cadeia; compartilhando oportunidades com outras unidades de negócios dentro da empresa; benefícios da integração vertical versus suprimento externo e ainda, variáveis de localização.
- Impulsionadores de custos de execução: considerações de tempo associadas com as vantagens e desvantagens de ser o primeiro a mudar; porcentagem de utilização de capacidade; escolhas estratégicas e decisões operacionais.

Dessa forma, uma estratégia competitiva baseada na liderança de baixo custo é particularmente influente quando: a concorrência preços entre compradores e vendedores concorrentes for rigorosa; quando houver uma padronização dos produtos onde os clientes tenham a opção de escolha do melhor preço; quando os compradores usam o produto da mesma maneira ou ainda, quando os compradores são grandes e tem poder significativo de barganhar redução nos preços. Em geral, quanto mais sensíveis ao preço forem os compradores, e quanto mais eles forem inclinados a basear sua decisão de compra do vendedor que oferecer melhor preço, mais atraente torna-se a estratégia de baixo custo. Sendo assim, em mercados onde os rivais concorrem em termos de preço, o baixo custo em relação aos concorrentes é a única vantagem competitiva levada em consideração.

Entretanto, este tipo de estratégia também apresenta desvantagens, já que uma descoberta tecnológica pode proporcionar redução de custos para os concorrentes que anulem os investimentos e ganhos em eficiência de um líder de baixo custo. Com isso, as empresas rivais podem achar fácil imitar os procedimentos de custo baixo do líder, e assim conseguir

alguma vantagem por um período de tempo. Para evitar os riscos de uma estratégia de liderança de custo baixo, é necessário que seja compreendido que o objetivo estratégico é custo baixo em relação aos rivais e não um custo baixo absoluto, devendo se ter bastante cautela para que não sejam eliminadas as características e serviços que os compradores consideram essenciais, outro fator importante é a sustentabilidade, já que depende de saber se as formas utilizadas pela empresa para obter vantagem de custos são difíceis de ser copiadas pelos concorrentes.

2.5.3 Estratégia de diferenciação

“A diferenciação consiste na criação de algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria” (PORTER, 1991, pág. 51). Dessa forma, a diferenciação é uma estratégia relacionada a um conjunto de atributos que uma determinada empresa utiliza para se diferenciar de suas concorrentes, sendo que os meios para a diferenciação são peculiares a cada empresa, podendo estar baseada no próprio produto, nos prazos de entrega, nas condições de pagamento, nas garantias, na tecnologia, no design utilizado, na variedade e qualidade dos serviços associados entre outras.

As estratégias de diferenciação tornam-se uma abordagem competitiva atrativa toda vez que as necessidades e preferências do comprador forem bastante diversificadas para serem completamente satisfeitas por um produto padronizado. Desse modo, para que uma empresa tenha sucesso ao utilizar a estratégia de diferenciação é necessário que ela estude as necessidades e o comportamento dos clientes de maneira cautelosa para que assim compreenda sua opinião a respeito do que realmente consideram relevante, o que constitui valor e principalmente quanto estão dispostos a pagar.

Para Thompson (2002)

A vantagem competitiva surge quando os compradores, em número suficiente, tornam-se altamente interessados nos atributos e características que um diferenciador incorporou no produto oferecido; quanto mais forte for a atratividade do comprador pelas características de diferenciação da empresa, mais forte será a vantagem competitiva. (THOMPSON, 2002, pág. 167).

Sendo assim, uma diferenciação bem sucedida está baseada na criação de valor para o cliente de maneira ainda não praticada pelo concorrente. Além disso, o sucesso na diferenciação possibilitará que a empresa comande um preço mais alto para seus produtos, aumentando as vendas unitárias, uma vez que mais compradores serão atraídos devido às

características da diferenciação, além disso, irá ganhar a lealdade dos clientes para sua marca. Conseqüentemente, melhorará a lucratividade sempre que o preço extra solicitado pelo produto superar os custos maiores para proporcionar a diferenciação. Existem três possibilidades de criação de valor para o comprador: incorporação de atributos do produto e características do usuário que reduzam os custos gerais do comprador para utilizar o produto da empresa; incorporar características que aumentem o desempenho que o cliente espera daquele produto, e ainda, incorporar características que elevem a satisfação do cliente de maneira não-econômica ou intangível.

Entretanto, as estratégias de diferenciação da empresa serão derrotadas facilmente caso a distinção que a empresa busca não for valorizada o bastante pelos clientes ou ainda, quando a abordagem de diferenciação da empresa for facilmente copiada pelas concorrentes. De acordo com Porter (1989), as armadilhas de diferenciação estão relacionadas a fatores como: nos casos em que a singularidade da empresa não é valiosa, ou seja, quando as fontes de valor não podem ser medidas ou percebidas pelos clientes, quando a empresa cobra um preço – prêmio alto demais, quando a empresa ignora a necessidade de sinalizar valor, quando as empresas desconhecem os custos de diferenciação, quando a empresa dá enfoque só ao produto e não a cadeia de valores como um todo ou ainda quando a empresa não procura o reconhecimento dos seguimentos de clientes, já que os critérios de compra destes assim como sua classificação variam de cliente para cliente.

2.5.4 Estratégia de foco ou nicho de mercado

De acordo com Porter (1991) esse tipo de estratégia competitiva procura enfocar um determinado grupo de comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Nesse tipo de estratégia, qualquer política funcional é desenvolvida levando-se em conta o atendimento de um alvo determinado, ou seja, a empresa tem que atender a seu alvo estratégico estreito mais efetivo ou de maneira mais eficaz que seus rivais que competem de maneira mais ampla. Para Thompson (2002) a base do enfoque para a vantagem competitiva é: custos mais baixos que os custos em relação ao dos concorrentes para servir o nicho do mercado e também a capacidade de oferecer aos componentes do nicho algo diferente dos outros concorrentes.

Sendo assim, a escolha do enfoque irá depender da dimensão da empresa, assim como, da quantidade de recursos disponíveis para suportar os custos adicionais do foco, dessa forma, a opção do enfoque baseada em custos baixos vai depender de um segmento de clientes cujas necessidades são menos dispendiosas para satisfazer em comparação com o resto do mercado. Já a estratégia de enfoque baseada na diferenciação dependerá da existência de um segmento de clientes que demande os únicos atributos do produto. Com base nessas informações, pode-se afirmar que a vantagem competitiva de uma estratégia de enfoque de baixo custo é a capacidade de atender os componentes do nicho a um custo mais baixo em relação ao custo dos concorrentes. A vantagem competitiva de uma estratégia com enfoque na diferenciação, por sua vez, está relacionada a capacidade superior de atender ao clientes do nicho com habilidade especializada ou atributos personalizados do produto.

De acordo com Thompson (2002) a atratividade da estratégia de enfoque baseada em baixo custo ou na diferenciação depende de fatores como: o tamanho do segmento é suficiente para torná-lo lucrativo; o segmento tem um bom potencial de crescimento; o segmento não é crucial para o sucesso de grandes concorrentes; a empresa possui habilidade e recursos para servir o segmento de maneira eficiente, ou ainda, se a empresa pode defender-se contra desafiantes com base na sua reputação pelos clientes e em sua capacidade superior de servir compradores do segmento. Assim, a estratégia de enfoque pode ter um melhor desempenho quando as empresas que atuam em setores múltiplos apresentam dificuldades para atender às necessidades do nicho, ou ainda, quando este atendimento tem um alto custo; quando não há outra rival tentando especializar-se no mesmo setor; quando uma empresa não tem recursos para atacar uma parte maior do mercado total ou ainda quando a indústria tem muitos segmentos diferentes, possibilitando assim que a empresa que adotou a estratégia de enfoque escolha um setor atrativo adequado à sua capacidade e vigor.

Thompson (2002) afirma que a estratégia de enfoque carrega em si vários riscos. O primeiro deles está relacionado ao fato de que a empresa rival descubra meios eficazes de se igualar à empresa no atendimento ao mercado alvo; o segundo, refere-se ao potencial de que os clientes no nicho mudem para os atributos do produto procurados pelo mercado como um todo e ainda, que o segmento se torne tão atrativo a ponto de ser inundado de concorrentes e assim os lucros proporcionados pelo segmento passam a ser menores.

2.5.5 Estratégia de provedor de melhor custo

A estratégia de provedor de melhor custo tem como intuito oferecer aos clientes mais valor pelo dinheiro. Isso se torna possível ao combinar a ênfase de custo baixo com a ênfase de diferenciação do produto. O objetivo nesse caso é alcançar os melhores custos e preços em relação aos concorrentes, criando valor superior atendendo ou excedendo as expectativas dos clientes em diversos atributos do produto ou serviço e estimulando suas expectativas com o preço.

Tal estratégia competitiva é chamada estratégia de provedor de melhor custo porque nela o produtor tem o melhor (mais baixo) custo em relação a produtores cujas marcas são posicionadas comparativamente. Sendo assim, para se tornar uma provedora de melhor custo a empresa deve equiparar a qualidade, as características e desempenho do produto, tudo isso a um custo mais baixo que os da concorrência.

Esta estratégia é bastante atrativa do ponto de vista da posição competitiva, uma vez que produz um valor superior para o cliente balanceando uma ênfase estratégica em custo reduzido contra uma ênfase na diferenciação, permitindo que a empresa combine os recursos de baixo custo e diferenciação para chegar a um valor superior para o mercado.

2.6 Dimensões da concorrência na visão de Possas

De acordo com Possas (1999) as vantagens competitivas podem ser de custo ou de diferenciação, porém há diversas situações que podem garantir custos mais baixos e, principalmente, a diferenciação pode se dar em aspectos bastante diversos. Com isso, no caso das vantagens de custo, são frequentes os casos em que também propiciem algum ganho em diferenciação, já que estão quase sempre relacionadas ao processo de produção e aos insumos utilizados e alterações destes costumam afetar a qualidade.

Vale ressaltar que as dimensões da concorrência que serão expostas a seguir estão na maioria das vezes inter-relacionadas.

2.6.1 Vantagens de custos

Possas (1999) faz uma associação entre as vantagens de custo e as características dos produtos e seus processos de produção. Como veremos a seguir.

a) Capacidade de financiamento da firma: boas condições financeiras de uma empresa, ou do conglomerado a que pertence, lhe dão vantagem diante de suas concorrentes, uma vez que

garante menor pressão de custos financeiros, maior disponibilidade de fundos para a expansão e inovação e ainda maior capacidade de sobrevivência. A relevância deste item varia de acordo com a necessidade de antecipação dos gastos referentes à pesquisa, produção e comercialização com relação as vendas.

b) Patentes e licenciamento da tecnologia: Permitem que as condições de produção (incluindo os custos) das firmas que as detêm sejam únicas. As patentes proporcionam aos seus detentores o domínio das condições de produção de um determinado produto, enquanto o licenciamento, mesmo sendo semelhante as patentes, está subordinado ao cedente da tecnologia.

c) Relações com fornecedores e/ou garantias de matérias- primas: diz respeito as relações que a empresa mantém com seus fornecedores de componentes e insumos de boa qualidade e baixo custo.

d) Relações com a mão-de-obra: a mão-de-obra é considerada um fornecedor, nesse caso, a empresa deve garantir a qualidade e o suprimento. Isso significa que a empresa deve procurar dar um bom treinamento e qualificação, e de por outro lado, evitar protestos que levem a paralisações do processo produtivo.

e) Organização da produção: os métodos de organização da produção, aí incluído o chamado PCP (planejamento e controle da produção) e o sistema de qualidade são fundamentais para a garantia de custos menos elevados e podem ser importantes fontes de vantagens de custos e de diferenciação.

f) Eficiência administrativa: é necessário que a empresa tenha métodos de administração adequados para evitar a elevação desnecessária de custos. Devem favorecer o fluxo de informações dentro da empresa e manter níveis de motivação e satisfação elevados entre os funcionários. As empresas, principalmente as de grande porte, devem buscar esses elementos por meio de administração eficiente, capaz de integrar a empresa, independente de seu tamanho.

g) Capacitação: para operar com custos baixos não basta seguir as melhores técnicas produtivas, administrativas e organizacionais. É necessário ter competência para utilizá-las, sendo que esta não surge de forma repentina. É preciso construir as capacitações nas diversas dimensões concorrencias relevantes, de maneira a construir as vantagens relevantes a um custo baixo, capacitação é uma das dimensões mais importantes em quase todos ou quase todos os setores produtivos, varia conforme o setor e depende das demais dimensões concorrenciais relevantes.

2.6.2 Vantagens de diferenciação de produto

Segundo Possas (1999), há várias formas pelas quais a empresa pode conseguir alcançar vantagens quanto a diferenciação do produto. Vejamos a seguir:

- a) Especificações: definem o nicho ou o submercado para o qual os produtos são dirigidos. São as especificações que canalizam os produtos a mercados específicos, entretanto, não existem regras que definem em quais casos as especificações podem se tornar relevantes.
- b) Desempenho ou confiabilidade: está relacionado a capacidade do produto em cumprir os propósitos a que suas especificações o destinam. Sendo que o desempenho tende a se tornar mais importante em setores de insumos e bens de capital, uma vez que se reflete na eficiência e na qualidade da produção de seu usuário. E ainda, no caso dos bens de consumo pode também ser relevante, sempre que existir uma dimensão objetiva, mensurável, da avaliação do desempenho.
- c) Durabilidade: geralmente o consumidor tem interesse na qualidade do produto que está adquirindo, e a durabilidade é um fator relevante na escolha desse produto. No entanto, para que a durabilidade funcione como vantagem, deve estar associada a uma estratégia de consolidação da marca, para que seja identificada pelos usuários.
- d) Ergonomia e design: estão relacionados a adequação do produto à sua utilização pelos usuários, levando-se em consideração a praticidade e o conforto que o produto proporciona a estes. A ergonomia diz respeito a adequação do ponto de vista do processo de sua utilização, como no caso de bens que sejam manipulados por períodos longos. O design por sua vez, além de abranger este caso, envolve ainda diversos outros aspectos, como por exemplo: tamanho, facilidade de transporte e armazenamento, o próprio desempenho e as especificações.
- e) Estética: costuma referir-se a beleza, geralmente apreendida através da visão e da audição, ou seja, a dimensão estética relaciona-se à diversidade de formas, sabores, odores, texturas, sons.
- f) Linhas de produto: quando em determinados setores a pertinência do produto a uma linha completa pode constituir vantagem competitiva. Isso se torna possível em casos que se requer compatibilidade entre produtos complementares. No caso em que é freqüente a substituição de um bem por outro semelhante, porém mais avançado. Sendo assim, a compatibilidade entre

alguns tipos de produtos que devem ser usados conjuntamente cria o que se vem chamando de externalidades em rede, ou seja, a difusão de um elemento da linha acaba por favorecer o uso dos demais e conseqüentemente ampliando sua demanda.

g) Custo de utilização do produto: diversos produtos apresentam uma utilização custosa, quando existe complementaridade com outros bens ou serviços. Nesse caso, pode existir uma diferenciação através da queda do custo de utilização.

h) Imagem e marca: a imagem de um determinado produto deve essencialmente estar relacionada a uma marca que o identifique de forma clara. Esse fato é importante por diversas razões: em bens cujas utilização e confiabilidade sejam fundamentais; ou quando a durabilidade é importante em bens de alto custo, já que o cliente precisa ter certeza de que o bem que está adquirindo cumprirá suas funções de forma adequada por um período razoável; ou como no caso de bens não-duráveis, onde o mais importante é a imagem de produtos feitos de forma criteriosa; ou pode ainda se basear na subjetividade dos bens de consumo e então a imagem pode conferir *status*.

i) Formas de comercialização: formas de comercialização e distribuição devem ser analisadas a fim de proporcionarem maiores ganhos, principalmente no que se refere a transporte. Bens de baixo valor unitário e que possuem economias de escala devem ter uma distribuição ampla com vários fluxos de vendas. Os bens de alto valor unitário por sua vez, é a qualidade dos pontos de vendas e o contato com o usuário é que vão ser mais importantes.

j) Assistência técnica e suporte ao usuário: a garantia de assistência técnica pós-venda é importante em casos onde se produz um bem que pode apresentar defeitos ou quebras consertáveis, sendo que a sua adequada manutenção significa economia importante para o consumidor. Para este o que importa é a existência de uma rede de assistência técnica de fácil acesso. Em relação ao suporte ao usuário, sua importância está na complexidade da utilização do produto, e nesse caso, é necessário ensiná-la ao cliente, oferecendo orientações em relação a escolha do modelo que melhor atende suas necessidades, bem como a correta instalação do bem, ou ainda, quando se tem a possibilidade de adequar o produto a necessidades muito particulares.

l) Financiamento aos usuários: para empresas que vendem produtos de alto valor unitário, as facilidades de financiamento constituem vantagens decisivas. Bens de capital de grande porte e alguns bens duráveis de consumo são exemplos.

2.7 Estratégias de Localização em um aglomerado produtivo

O desenvolvimento econômico é algo bastante evidente nos dias atuais, principalmente no que se refere aos aspectos geográficos. Juntamente com as mudanças ocorridas nas últimas décadas vieram também grandes transformações nas abordagens a respeito da construção de vantagens competitivas. Com isso, o processo de globalização junto com a crescente intensidade do conhecimento, faz com que as empresas se esforcem em obter um desempenho global baseado não somente em custos, mas também em fatores como a qualidade, o tempo de resposta e a flexibilidade. Diante disso, em ambientes com alta competitividade, a importância de aglomerados tem se tomado um fator fundamental para o desenvolvimento e sustentação deste, assumindo um importante papel nesse ambiente econômico cada vez mais complexo, dinâmico e com bases no conhecimento.

De acordo com a literatura econômica, o termo aglomeração está diretamente ligado à proximidade territorial ou geográfica de agentes econômicos políticos e sociais. Dessa forma, de acordo com Porter (1999), o conceito de aglomerado representa uma nova forma de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas, apontando para novos papéis das empresas, dos governos e de demais instituições que se esforçam para o aumento da competitividade. O autor destaca ainda a que a presença dos aglomerados sugere que boa parte da vantagem competitiva se situa fora da empresa ou do setor, residindo na localização geográfica das indústrias. Com a presença dos aglomerados o governo assume um papel diferenciado, uma vez que as políticas macroeconômicas são condições necessárias, mas consideradas como não suficientes, para promover a competitividade.

Aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos. Os aglomerados assumem diversas formas dependendo de sua profundidade ou sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados geralmente também incluem empresas em setores a *jusante* (ou seja, distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional), e agência de normalização. (PORTER, 1999, pág. 212).

Sendo assim, aglomerados nada mais são do que concentrações geográficas e setoriais de empresas e instituições que interagem gerando com isso a capacidade de inovação e

conhecimento especializado. As aglomerações têm como características fundamentais a proximidade territorial dos vários agentes econômicos, sendo que a maioria dos aglomerados inclui a participação de associações comerciais entre outras entidades associativas do setor privado, que dão apoio aos participantes.

De acordo com o autor os aglomerados podem influenciar amplamente a competitividade de três formas: em primeiro lugar, por meio da produtividade das empresas ou setores componentes; em segundo, através do fortalecimento da capacidade de inovações e conseqüentemente pelo aumento da produtividade e em terceiro, pelo estímulo a formação de novas empresas que reforçando a inovação e com isso proporcionando a ampliação do aglomerado.

Vale ressaltar, no entanto, que as vantagens competitivas proporcionadas pelos aglomerados não terão a mesma importância em todos os campos. Isso porque, de acordo com o autor, ainda que os aglomerados apresentem características que possibilitam vantagens competitivas, não há uma garantia de que todo aglomerado irá apresentar um resultado positivo, uma vez que o êxito no aperfeiçoamento dos aglomerados depende da dedicação total ao fortalecimento dos relacionamentos, característica fundamental para seu desenvolvimento, que depende de fatores como: a necessidade de um grau de competição; necessidade de estímulos a redes de complementaridade; necessidade de que o papel do governo seja de fomentador de aglomerados; e a necessidade do clima de empreendedorismo. Geralmente, quanto mais fortes são suas vantagens e mais comercializáveis seus produtos e serviços, menor é o número de localizações viáveis para os aglomerados. O aumento da importância dos aglomerados está relacionada a sofisticação da competição, sendo que a tendência é de que se tornem mais numerosos a medida em que a economia se desenvolve.

2.7.1 Cluster

O termo *cluster* é um termo em inglês que significa aglomerado. Alguns autores entretanto, utilizam esse termo considerando algumas características que não correspondem a uma simples aproximação geográfica de empresas. “*Cluster* significa um agrupamento de objetos similares” (ZACCARELLI, 2000, pág. 197). Ainda de acordo com o autor, Porter foi o primeiro a empregar esse termo ao mundo dos negócios como forma de representar um conjunto de empresas que formam um conglomerado para competir com outras empresas não pertencentes ao cluster ou ainda, para competir com outro *cluster*.

Zaccarelli (2000), afirma que o distrito industrial de uma cidade formará um *cluster* se todas as empresas ali presentes se dedicarem a produzir o mesmo tipo de produto e se o agrupamento dessas empresas fizer com que a competição assuma características diferentes. Caso o distrito seja formado por empresas sem relacionamento entre si para formar um conjunto competitivo esse distrito não conterá um *cluster*. Vale ressaltar que o *cluster* não é uma organização formalizada de empresas, ele existe de forma natural, ainda que as empresas que dele participam não tenham consciência de sua existência.

O autor classifica os *clusters* como completos e incompletos. Para atender ao primeiro caso, ele deve satisfazer nove condições, sendo que essas não são independentes entre si e todas elas decorrem da alta concentração geográfica o que acaba por reforçar a conveniência dessa concentração. Dentre os requisitos de um *cluster* completos estão:

Alta concentração geográfica, existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionadas com o produto /serviços do *cluster*, empresas altamente especializadas, presença de muitas empresas em cada tipo, total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos, grande cooperação entre as empresas, intensa disputa: substituição seletiva permanente, uniformidade de nível tecnológico e cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*. Os *clusters* completos, segundo o autor não são constituídos de grandes empresas que produzem desde a matéria prima até o produto embalado. A presença nesse caso é de empresas especializadas, dedicadas a poucas operações sempre com eficiência e qualidade. Vale ressaltar ainda, que a existência de competição dentro do *cluster* é garantida pela multiplicidade de empresas de uma mesma espécie.

Já os *clusters* incompletos são aqueles que não atendem de forma completa as nove condições a seguir: concentração geográfica, variedade de instituições, alta especialização, muitas empresas de cada tipo, aproveitamento de subprodutos e reciclagens, cooperação entre empresas e instituições, intensa disputa, defasagem tecnológica uniforme e cultura adaptada. Este *cluster* também é chamado de *cluster* de aperfeiçoamento, pois segue uma tendência em ir se aperfeiçoando até que se tornar completo. E ainda, mesmo que incompletos este tipo de *clusters* já pode competir com vantagens sobre empresas isoladas situadas fora de um *cluster*. Um *cluster* incompleto, geralmente só perde em competitividade para um *cluster* mais completo.

O *cluster* é um modo de aglomeração de empresas, no qual pode se verificar algumas semelhanças em relação aos distritos industriais e outras que o diferenciam desta

forma de aglomeração produtiva. A forma de organização na qual se apresenta o cluster surge a partir dos distritos industriais, os conceitos dessas aglomerações, no entanto não devem ser confundidas. De acordo com a literatura econômica, sobre os aglomerados, observa-se que diante das características apresentadas, um distrito industrial é sempre um cluster, porém o contrário não se confirma.

3 A INDÚSTRIA TÊXTIL-CONFECÇÃO

De acordo com Goularti Filho (1997), a indústria têxtil - confecção constitui-se como uma das atividades tradicionais na sua formação e no seu papel histórico na passagem da manufatura para a grande indústria, sendo uma das pioneiras do processo de mecanização da produção durante a Revolução Industrial.

A atividade têxtil tem como principal insumo a fibra ou o filamento têxtil, podendo ser de origem natural (vegetal, animal ou mineral) ou química (artificial ou sintético) para que estas se tornem aplicáveis ao setor têxtil é fundamental que atendam certas características como: flexibilidade, suavidade, capacidade de isolamento térmico e de absorção, elasticidade, resistência e alongamento. Dentre as fibras naturais mais comuns e tradicionais estão: a lã, a seda, o algodão e os pelos de animais. Já em relação as fibras artificiais as que tem maior destaque são: o rayon viscose e o acetato (fibras curtas), sendo estas extraídas da celulose ou da pasta de madeira, após a retirada da fibra longa. Esses tecidos são bastante confortáveis, suaves, de fácil tingimento, apresentam um bom caimento entre outras particularidades. Em relação as fibras químicas, estas englobam as fibras sintéticas, que derivam de produtos petroquímicos, e as artificiais, derivadas da celulose, dentre as principais fibras químicas estão o acrílico e o *nylon*, polipropileno e o poliéster.

A cadeia têxtil-confecções é relativamente grande sendo formada por uma rede de segmentos industriais bastante heterogênea, com características estruturais setoriais diversificadas tanto em relação ao tamanho e número de empresas, assim como em intensidade de capital e grau de complexidade tecnológica. De acordo com Goulart Filho e Jenoveva Neto (1997) dentre as principais etapas do processo produtivo estão:

- Produção de fibras
- fiação
- tecelagem
- acabamento;
- confecção

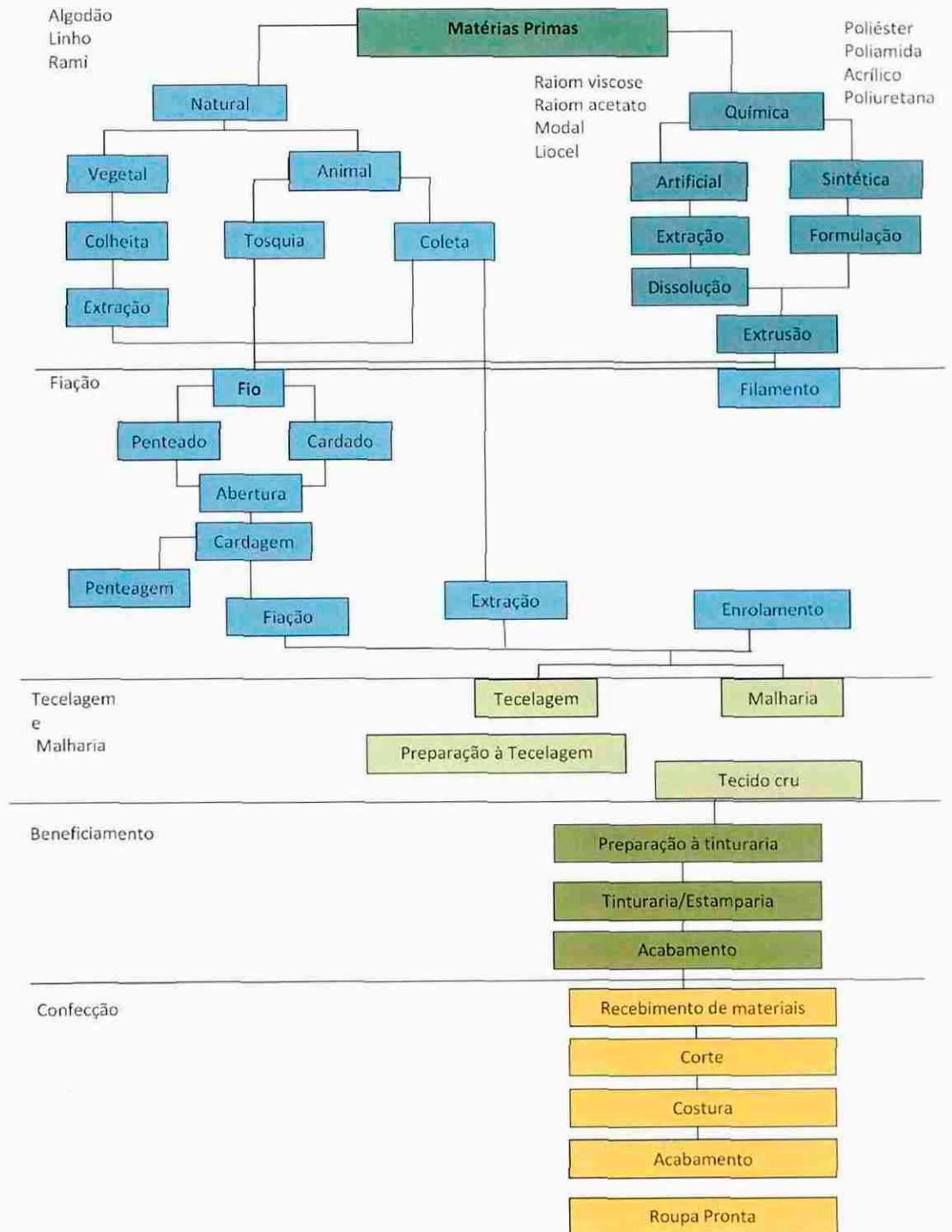


Ilustração 1: Processo produtivo na cadeia têxtil-confecção

Fonte: IEMI

- Produção de fibras: é a etapa inicial da cadeia produtiva, o beneficiamento das fibras naturais são provenientes de animais e plantas que podem ainda ser combinadas às fibras químicas, sendo que estas podem ser artificiais ou sintéticas.
- Fiação: essa etapa refere-se as fibras e/ou filamentos que serão preparadas para a etapa da fiação. A fiação está relacionada a produção de fios. E estes podem ser naturais, artificiais ou sintéticos. Sendo as fibras naturais obtidas pelo beneficiamento de produtos de origem natural, mineral, e vegetal. As fibras artificiais originadas da celulose natural e as sintéticas de subprodutos do petróleo.
- Tecelagem: nessa fase os tecidos são resultantes de processos técnicos distintos, que são a tecelagem de tecidos planos, a malharia e a tecnologia de não tecidos.
- Acabamento: essa etapa do acabamento dos produtos têxteis consiste de uma série de operações que atribui ao produto conforto, durabilidade e propriedades específicas.
- Confecção: constitui a etapa final do processo produtivo da cadeia têxtil-confecção, é composta por ramificações que variam de acordo com a matéria-prima empregada, o tipo de artigo confeccionado bem como sua utilização. As fases de produção desta etapa são compostas pelo: *design*, confecção dos moldes, corte, costura e acabamento. A indústria da confecção apresenta grande heterogeneidade em seus produtos incluindo artigos de cama, mesa e banho, variados tipos de roupas e acessórios e ainda produtos industriais. Sendo que o segmento com maior representatividade deste elo é o do vestuário, uma vez que agrega um grande número de produtores. Esta é considerada a principal etapa da cadeia, uma vez que concentra a maioria das operações.

Segundo Jenoveva Neto (1997)

Esses subsetores são interdependentes e apresentam numerosos elos entre si e com outros setores industriais. O processo produtivo do setor têxtil é, no entanto, relativamente linear e independente: o resultado de cada etapa de produção pode alimentar a etapa seguinte independentemente de fatores como escala e tecnologia de produção. (JENOVEVA NETO, 1997, pág. 64).

Para determinados setores industriais, as inter-relações dos segmentos da cadeia vem se tornando cada vez mais relevantes. A busca por um maior grau de competitividade, que pode ser apresentada através de uma maior qualidade do produto, flexibilidade no processo produtivo, de maneira que possa garantir a rapidez e a agilidade em termos de variação na produção, tem provocado mudanças no modo como se organiza a produção não somente de um segmento específico como também no que se refere ao relacionamento intra-industrial. A relação existente entre fornecedores e compradores se estreita cada vez mais no sentido de serem estabelecidas ligações mais estáveis, envolvendo acordos comerciais, fornecimento de

tecnologia, apoio financeiro e institucional. O setor de confecções também se encaixa nessa perspectiva, já que existe uma acentuada interdependência entre as indústrias do complexo têxtil.

3.1 Características do setor de confecção

A indústria de confecção é a principal produtora de bens finais da cadeia têxtil. As confecções fazem parte da etapa final dessa cadeia, caracterizando-se pela mudança de matérias-primas e insumos em produtos acabados, estando entre as empresas têxteis (fição, tecelagem e acabamento) e a etapa anterior às empresas comerciais. É caracterizada pela transformação do tecido em peças do vestuário, suas atividades compreendem a confecção de roupas elaboradas tanto com tecido natural quanto artificial ou ainda podendo utilizar-se da mistura de ambos. Podendo subdividir-se nos segmentos de vestuário, meias e acessórios, artigos para o lar (cama, mesa e banho ou ainda produtos decorativos) entre outros. Sendo assim, os artigos fabricados pelo setor de confecção são bastante heterogêneos, destinando-se a usos completamente diversificados, o que implica na utilização de diferentes tipos de matérias-primas, processos produtivos e ainda, na adoção de estratégias diferenciadas. Esta etapa da cadeia têxtil é composta basicamente pelas etapas de corte, costura e acabamento, vale ressaltar dentro dessas etapas o *design*, o estilismo e a modelagem que acompanham a moda.

De acordo com Campos, Cário e Nicolau (2000):

Na etapa de confecção são realizadas as fases de criação de moda, desenvolvimento de *design* e elaboração de moldes que constituem roteiros para o corte e a montagem dos tecidos de utilidades diversas no mercado. Os produtos confeccionados são utilizados em consumo doméstico (revestimentos de pisos, paredes e artigos de cama, mesa e banho, etc.), produtos industriais (feltros para limpeza, filtros industriais, embalagens, revestimento para móveis e veículos, etc.), usos especiais (aplicação ao meio ambiente, confecção de roupas especiais, construções de balões) e vestuário (roupas em geral). (CAMPOS, CÁRIO E NICOLAU, 2000, pág. 19)

Por ser um segmento que segue a moda é bastante dinâmico, uma vez que existe a ocorrência de constantes mudanças em suas coleções, com isso, a flexibilização operacional torna-se condição fundamental e necessária para sobrevivência das empresas, como forma de atender o mercado com variedade, quantidade, qualidade, cores e tamanhos na rapidez que é exigida pelos consumidores. Sendo assim, os produtos do setor confeccionista, estão associados a um mercado consumidor bastante segmentado, onde existe um grande número de

produtos e com consumidores fortemente diferenciados, que pode ser dividido de acordo com o nível de renda, sexo e idade, padrão cultural entre outros.

Segundo Abreu (1986) e de acordo com o que se tem observado no setor de confecção em diversos países industrializados avançados, determinadas características podem ser destacadas.

- Baixo impacto das inovações técnicas na indústria de confecções; mesmo com os recentes avanços tecnológicos ocorridos nas etapas de modelagem, corte e costura, suas aplicações estão restringidas as grandes empresas, ou ainda a uma produção padrão, onde a produção em escala justifica o alto custo dos investimentos.

- Estrutura industrial altamente heterogênea; bastante influenciada pelo tipo de produto fabricado, na qual prevalece a existência de pequenas unidades de produção e elevada competição, ocasionado pelas mudanças da moda e a sazonalidade de produção, principalmente se tratando do ramo de confecção feminina.

- Processo de produção da indústria de confecção é altamente divisível; pode ser paralisado em uma multiplicidade de pequenas tarefas, sendo que o sucesso estará condicionado ao grau de controle administrativo, ainda que tal divisibilidade seja mais difícil em pequenas empresas.

- O ciclo de vida dos produtos; ressaltando a importância essencial das formas de comercialização ou marketing para a obtenção do sucesso da empresa, principalmente nas áreas onde a moda acaba por diminuir a vida comercial do produto.

A fragilidade das barreiras de entrada, é outra característica relevante desse setor, tanto em relação a tecnologia utilizada como ao valor dos investimentos. As técnicas produtivas são amplamente conhecidas, e o equipamento principal empregado, a máquina de costura é de fácil manuseio e possui um baixo custo, o que facilita a entrada de produtores de portes diversificados (micro, pequenos, médios ou grandes empresários), motivos que explicam a alta atratividade desse setor. Este é caracterizado ainda, pelo intensivo emprego em mão-de-obra e por apresentar um baixo nível de concentração industrial por unidade. Sendo assim, por ser uma indústria intensiva em mão-de-obra, tem uma participação importante no total do emprego industrial, tanto para os países capitalistas avançados assim como para os países de periferia, no entanto, com determinadas diferenças, uma vez que nos países desenvolvidos houve certa queda, motivada pelo aumento da tecnologia empregada no setor produtivo, por outro lado, nos países periféricos vem ocorrendo um crescimento da importância da indústria como empregadora.

Vale ressaltar ainda, que a indústria de confecções é marcada atualmente pela migração da produção em busca de mão-de-obra mais barata ao redor do mundo, sendo facilitada pela baixa qualificação que se exige da força de trabalho, bem como pelos baixos requisitos de infra-estrutura necessários à instalação das unidades de fabricação, sendo bastante intensivo em mão-de-obra e com menos exigência em escalas de produção.

Além disso, esse setor acaba proporcionando o desenvolvimento em conjunto de outras atividades, devido ao seu efeito multiplicador, principalmente para os setores de comércio e serviços.

3.2 Processo produtivo do setor de confecções

A cadeia produtiva do setor é caracterizada pelo conjunto de etapas que permitem a transformação e a agregação de insumos que compõem o produto final, ou seja, a confecção. Esse processo está localizado no grupo das indústrias tradicionais, seja no que diz respeito a sua estrutura produtiva ou ainda ao seu modelo de gestão, mesmo com as constantes transformações que acabam fazendo com que os produtos se tornem obsoletos, sendo considerado como sazonal e tendo um ciclo de vida relativamente curto. Defini-se como indústria de confecção o conjunto de empresas que transformam o tecido, fabricado a partir de fibras naturais, artificiais ou sintéticas, em peças do vestuário pessoal, como roupas femininas, masculinas e infantis; doméstico, como as de cama, mesa e banho ou ainda artigos decorativos; como cortinas e toldos. A indústria de confecção é bastante fragmentada, sendo constituída em sua maioria por micro e pequenas empresas que difundem o domínio desse setor. Usualmente, as indústrias fragmentadas se constituem de grande número de empresas de pequeno e médio porte. A noção fundamental que faz dessas indústrias um meio competitivo bastante característico é a falta de líderes de mercado com controle sobre a atuação da indústria como um todo. Esse setor concentra um aglomerado de unidades produtivas que abrange desde o trabalho domiciliar com características artesanais até grandes e modernas indústrias com milhares de trabalhadores, sendo que a heterogeneidade como já foi citado anteriormente é outra característica bastante presente na cadeia produtiva desse setor.

Em suas unidades produtivas são encontradas grandes diferenciações no que se refere a tamanho, escala de produção e ainda ao padrão tecnológico, todas essas características acabam influenciando de modo decisivo, nas condições de preços, na produtividade e na

inserção competitiva das empresas nos diferentes mercados consumidores. Em consequência disso, os produtos elaborados são variados, destinados a usos peculiares e divididos por faixas do mercado consumidor: idade, sexo, nível de renda, escolaridade, preço entre outros. No entanto, essas diferenças contribuem para o enfraquecimento do setor, que passa a uma competitividade significativa. Desse modo, existem segmentos bastante diversificados no que se refere às matérias-primas e aos processos produtivos empregados, assim como aos padrões de concorrência e às estratégias empresariais enfrentadas.

Sendo assim, as principais etapas do processo produtivo desse setor são: a pré-montagem que engloba a criação, a modelagem e o corte e a montagem, que se refere a costura e ao acabamento.

- Criação: é a primeira etapa da confecção, realizada por um estilista, é considerada uma etapa fundamental para o sucesso da empresa, requer conhecimento das tendências moda assim como da estratégia da empresa, visa o desenvolvimento de modelos que facilitam a comercialização. Essa etapa engloba a escolha do tecido e no design dos modelos. As principais ferramentas utilizadas pelo estilista são as idéias, embora atualmente se tenha ampliado o uso do computador da etapa do design com o sistema CAD.

- Modelagem: é caracterizada pela concretização das idéias do estilista, a partir das quais são feitos os moldes, adequando-os as proporções do protótipo aos diversos tamanhos das roupas que serão fabricadas. A seguir é realizado o posicionamento dos moldes no tecido, de maneira que vise minimizar o desperdício decorrente das sobras deste, procura-se obter um melhor aproveitamento do pano. Esta é uma tarefa geralmente demorada, porém vem sendo facilitada pelo emprego do sistema CAD, este permite ao operador a simulação do encaixe das peças no tecido em uma disposição que diminui o consumo do material.

- Corte: aqui são utilizadas as informações geradas nos estágios anteriores, sendo utilizadas para o planejamento do corte, sendo acrescidas daquelas fornecidas pelo setor de costura, marketing e do estoque. Também é uma etapa de grande importância, uma vez que um erro neste processo tem poucas chances de ser reparado, o que pode representar uma perda parcial ou mesmo total do tecido, o conseqüentemente gera um atraso na produção da empresa. Essa etapa é uma etapa que demanda grande habilidade do operador para que se obtenha uniformidade nas peças cortadas, além de ser essencial para a qualidade do produto final e para a minimização das perdas do tecido. O “cortador” é considerado um dos mais qualificados trabalhadores da indústria. Com o auxílio de uma guilhotina, serra fita ou circular, método utilizado por empresas maiores, são cortados em grandes mesas diversas peças de tecido, de modo que sejam obtidas várias partes de roupas em uma só operação, que

serão montadas posteriormente. Atualmente, o corte de tecido também pode ser realizado por máquinas automatizadas, trata-se de um equipamento que possui um dispositivo de controle numérico que é ligado de forma direta ao sistema CAD empregado no gradeamento e encaixe, este fornece as instruções para guiar uma lâmina na mesa de corte, onde podem ser dispostas até 300 camadas de tecido. Vale ressaltar que esse também segue os moldes elaborados pelo estilista.

- Montagem: esta é considerada a etapa de maior complexidade e intensividade de trabalho do processo produtivo, é executada por costureiras, devido a complexidade envolvida no manuseio dos tecidos, existe uma grande dificuldade em substituir a mão-de-obra empregada nessa atividade, sendo assim, a fase da costura é a que concentra maior parte do valor agregado. A montagem consiste na união de dois ou mais elementos que constituem uma roupa. Existem diversos tipos de costura que são realizadas por máquinas especializadas em cada tipo, essas máquinas podem ser diferenciadas por pelo grau de tecnologia ou ainda por sua capacidade de realizar várias operações em diversos tipos de tecidos.

- Acabamento: consiste na limpeza e na passadoria das roupas já finalizadas, de modo a deixá-las prontas para a embalagem e posteriormente comercialização. Aqui são feitos os últimos reparos, como o corte de linhas, sobras de panos, entre outros. Inclui ainda a passadoria da peça pronta, o empacotamento e o envio das encomendas.

O processo produtivo da indústria de confecção é caracterizado pela descontinuidade. Existem empresas com os mais variados níveis tecnológicos e gerenciais participando de um mesmo segmento, isso também ocorre no interior das empresas, há uma grande heterogeneidade, ocasionada pelo exercício de diferentes gerações operando em uma mesma planta. Essa descontinuidade possibilita a coexistência de diferentes níveis de atualização tecnológica, com máquinas de costura mecânicas, elétricas e de controle numérico, o que acaba prejudicando o gerenciamento da produção. Verifica-se a existência de poucas empresas atualizadas tecnológica e organizacionalmente, onde a grande maioria encontra-se defasada, e compete por custo de mão-de-obra ou por meio da terceirização, estratégia utilizada na busca de ganhos de produtividade, o que no Brasil se confunde com diminuição de custos através da informalização.

3.3 A indústria têxtil-confecção no mundo

Atualmente a indústria têxtil e de confecções tem apresentado mudanças importantes em nível mundial. Essas mudanças estão relacionadas ao uso de novas tecnologias que alteram o modo produtivo e aquilo que diz respeito à comercialização entre empresas e países, assim como as novas formas de gerenciamento da produção, na maioria das vezes visto como ultrapassado. O setor tem apresentado grande evolução nos últimos anos, através de grandes investimentos em tecnologia, com destaque para as áreas de informação e comunicação, que possibilitam a diminuição das barreiras comerciais entre os países, assim como o aumento da produtividade e das condições para a incessante procura de inovações. Além disso, ultimamente vem sendo desenvolvido insumos e materiais que são cada vez mais sofisticados, utilizados nos produtos finais da cadeia. Em relação as questões que dizem respeito ao consumidor, esta se tornou o ponto decisivo na competição pelos mercados têxteis - confecção. De acordo com Fernandes (2008), no caso dos países desenvolvidos, as empresas que atuam no setor de confecções foram gradativamente se desfazendo dos processos de menor valor agregado, mais especificamente as atividades de montagem, as quais foram sendo transferidas para países em desenvolvimento, os países mais desenvolvidos por sua vez detêm os processos da produção que exigem uma maior intensidade de capital e tecnologia, o que leva em razão disso a obterem maior participação no total de toda a cadeia.

Segundo Prochnik (2002)

Este aspecto é mais intenso no setor de confecções, mais intensivo em mão-de-obra e menos exigente em escalas de produção, mas também vale, em menor grau, para os setores de fiação e tecelagem. (...) O caráter migratório da indústria de confecções advém da relevância do pagamento de salários mais baixos para sua competitividade, treinamento relativamente simples requerido pela sua força de trabalho e poucos requisitos de infra-estrutura para sua instalação. (PROCHNIK, 2002, P. 08):

Ao analisar a produção a nível mundial o autor observa a importância de se avaliar a constante migração da produção e conseqüentemente as mudanças na origem dos fluxos de comércio. Outra mudança pelo qual vem passando o setor são as transformações que dizem respeito às modificações tecnológicas, onde o complexo têxtil-confecção tem apresentado constantes alterações.

Tabela 1: Produção mundial Têxtil-confecções em toneladas

Têxtil			Confecções		
Países	Ton.(1000)	%	Países	Ton.(1000)	%
1- China/Hong Kong	24.064	43,50	1 - China/Hong Kong	13.625	36,78
2 - Estados Unidos	5.720	10,34	2 - Índia	2.571	6,94
3 - Índia	4.184	7,56	3 - Paquistão	1.255	3,39
4 - Paquistão	3.210	5,80	4 - México	1.227	3,31
5 - Taiwan	1.865	3,37	5 - Turquia	1.215	3,28
6 - Brasil	1.662	3,00	6 - Brasil	1.062	2,87
7 - Turquia	1.330	2,40	7 - Itália	905	2,44
8 - Coreia do Sul	1.235	2,23	8 - Coreia do Sul	826	2,23
9 - Indonésia	1.169	2,11	9 - Taiwan	816	2,20
10 - Tailândia	971	1,76	10 - Indonésia	611	1,65
11 - México	888	1,61	11 - Malásia	605	1,63
12 - Itália	785	1,42	12 - Canadá	600	1,62
13 - Alemanha	524	0,95	13 - Romênia	596	1,61
14 - França	502	0,91	14 - Tailândia	588	1,59
15 - Malásia	494	0,89	15 - Estados Unidos	548	1,48
Subtotal	48.603	87,85	Subtotal	27.050	73,02
Outros	6.715	12,15	Outros	9.993	26,98
Total	55.318	100	Total	37.043	100

Fonte: ITMF – International Textile Manufacturers Federation / Fiber Organon / IEM - ABIT (2005)

A atual reorganização mundial da cadeia têxtil e de confecção evidencia o deslocamento constante dos países desenvolvidos na lista como os principais exportadores, fato que vem se repetindo desde a década de 60.

A China se apresenta como o principal produtor mundial, tanto no segmento de têxteis como no segmento de confecções, seguida pela Índia e pelos EUA, com aproximadamente 40% da produção mundial desses artigos. Dentre as razões que colocam a China em uma situação vantajosa em relação ao restante dos países do mundo, estas podem ser explicadas pela produção de tecidos de menor valor agregado, compostos especialmente por fibras artificiais e sintéticas, além da grande oferta de mão-de-obra bem como a existência de parques produtivos bastante diversificados. Além de ser a líder em produção, a China também é o principal país que exporta os artigos do setor têxtil-confecção, sendo que é nos produtos confeccionados que tem maior destaque, motivo que se explica por apresentar baixo custo nos salários e pela existência de subsídios governamentais.

No caso do Brasil, este representa o sexto índice de fabricação mundial, com aproximadamente 3% da produção, uma participação bastante pequena no que se refere aos países exportadores, sobretudo ao comparar sua participação ao volume de produção em toneladas que configura a 6ª colocação mundial. O país aparece na 41ª posição na lista dos países exportadores, seja artigos têxteis como em confecções, indicando baixa agregação de

valor ao produto nacional, com uma produção voltada quase que exclusivamente para o mercado interno.

Os Estados Unidos são o líder de importações tanto de produtos têxteis como de confecções, sendo o montante total importado pelos países em desenvolvimento maior para os produtos têxteis enquanto que os países desenvolvidos lideram as importações de artigos de confecção. China e Hong Kong juntos lideram as importações de têxteis com 17,9% das importações enquanto que os Estados Unidos sozinho é o maior importador do setor com aproximados 11% do valor mundial. Para os produtos de confecção, os países desenvolvidos são os destinos de mais de 60% das exportações, enquanto o Brasil recebe menos de 0,2% (ABIT, 2008).

O acirramento da concorrência internacional forçou os produtores dos países centrais a uma intensa reestruturação em suas formas de inserção no mercado assim como nas estratégias de organização da produção, procurando desenvolver produtos de maior valor agregado, dando mais ênfase a diferenciação de produtos por meio de investimento nas atividades de design e desenvolvimento de marcas, redução do tempo de concepção, produção e comercialização, utilização de técnicas modernas de supply chain management combinada com a difusão de tecnologia de informação para ajustamento rápido às variações da demanda e, por fim, o deslocamento das etapas mais intensivas em trabalho para países de mão-de-obra barata (ABID, 2008).

Sendo assim, na configuração atual, a indústria vem se tomando cada vez mais dependente do conhecimento técnico, dos produtos e dos mercados que se tomam cada vez mais sofisticados e globalizados. Sendo essencial uma logística melhor estruturada e uma maior integração entre os diversos elos da cadeia. Desse modo, as empresas confeccionistas, parte final da cadeia têxtil, definem as tendências do setor assim como o ritmo de crescimento da indústria, focalizando sua atenção em áreas que ultimamente lhe proporcionam um maior retorno do capital investido. Em grandes mercados, a encomenda se tomou comum a uma grande empresa de varejo de confecção, de grandes lotes de peças de roupas, tendo design e marcas próprios, para uma empresa que se torna responsável por todo o processo, desde a aquisição dos tecidos e aviamentos até a peça acabada. Com uma maior agilidade no processo produtivo e comercial, se desencadeia uma gama de modificações também em outros elos do setor, que precisam adequar-se à rapidez e exigir maior controle e gerenciamento dos processos.

Vale ressaltar que os acordos de livre comércio existente entre determinados países facilitam esse tipo de estratégias e acabam excluindo pode-se dizer, os países que ficam fora

de tais acordos. Atualmente para se defender das dificuldades, as empresas brasileiras procuram organizar estratégias para participar de tais cotas internacionais, uma vez que não está inserido em nenhum dos blocos econômicos mais dinâmicos do setor, por meio da criação de subsidiárias em outros países que deles fazem parte.

3.4 A indústria de confecção no Brasil e em Santa Catarina

A indústria têxtil brasileira começou a se destacar como atividade produtiva no século XIX. Sendo que o período compreendido entre 1844 a 1913 é considerado como o marco da efetiva implantação de tal atividade no país. A indústria têxtil-confecção representa um dos ramos de maior tradição no que se refere ao setor industrial, tendo uma importante representatividade na economia dos países de todo o mundo, mas é para os chamados países em desenvolvimento que este segmento da indústria se torna ainda mais relevante, uma vez que representa um dos principais propulsores de desenvolvimento destes. No caso brasileiro, a relevância deste setor também é considerável, pois representa um papel importante no processo de industrialização do Brasil, em razão do volume de recursos que movimenta e do número de empregos que gera, além de estar presente em todo território nacional. A cadeia têxtil-confecção é o segundo maior empregador do país, de acordo com dados do IEMI, no ano de 2007 o setor foi responsável por 1,65 milhões de empregos diretos, nesse mesmo ano o Brasil exportou US\$ 2,4 bilhões de têxtil-confeccionados com um número de 30.000 estabelecimentos.

Entretanto, na década de 90 a economia brasileira passou por importantes transformações no cenário macroeconômico em razão da abertura da economia, provocando alterações nas características da produção industrial interna. Com isso, a indústria têxtil-confecções brasileira, considerada um dos setores mais atingidos por tal processo, passou por profundas reformulações, vivendo momentos de crise em decorrência do aumento das importações, principalmente no que estava relacionado ao segmento de fios e tecidos artificiais e sintéticos. Com a entrada de produtos a preços muito abaixo dos praticados por empresas nacionais, vindos dos países asiáticos, da China, principalmente, houve uma significativa redução na produção, levando muitas empresas à falência. Tal fato gerou um acirramento da concorrência colocando as empresas do setor em uma difícil situação, sendo que as empresas que conseguiram se manter no mercado tiveram que passar por um processo de reorganização para resistir à crise, incorporando-se ao novo padrão da indústria têxtil-

confeção mundial, e através dessa reestruturação criar melhores condições para competir no mercado.

De acordo com Keller (2006):

O setor têxtil e de confecção brasileiro viveu e ainda vive um processo de mudança com a emergência de novos paradigmas (produtivos, tecnológicos e gerenciais). Com a liberalização comercial, que trouxe em seu bojo a globalização do mercado doméstico, o setor sofreu um choque estrutural. A competição, que antes era nacional e com o mercado protegido, passou a se dar em um nível global. Neste novo cenário competitivo, o empresariado teve que rever suas estratégias, enfocando nichos de mercado específicos, (...). Um processo de transição para um novo contexto industrial é um caminho difícil para muitas firmas. Este caminho envolve a crescente adequação aos novos padrões de concorrência, baseados não apenas no preço do produto, mas também na qualidade, a diferenciação e até a exclusividade do produto, de acordo com o cliente potencial. (KELLER, 2006, pág. 65)

O predomínio de micro, pequenas e médias empresas é uma forte característica do setor de confecções no país. Sendo que a informalidade se propaga tanto em termos de unidades produtivas, assim como na própria geração de ocupações, funcionando abaixo das fronteiras tecnológicas do setor. Além disso, o setor continua sendo bastante intensivo em mão-de-obra, tal fato se reflete nas estruturas de mercado dos diversos segmentos da indústria têxtil e de confecção brasileira.

De acordo com Fernandes (2008) o setor têxtil no país teve o início de sua atividade produtiva em meados do século XIX, tendo sido considerado bastante tardio, entre 1830 e 1880 surgem as primeiras fábricas de tecidos no Brasil, sendo em sua maioria de pequeno porte. As primeiras fábricas foram instaladas no nordeste do país, em razão principalmente da disponibilidade de algodão e ainda por ser uma região bastante populosa. No entanto, com o passar do tempo o desenvolvimento da economia tomou outros rumos, deslocando a atividade dessa região do país para a região sudeste (Rio de Janeiro e São Paulo), em razão principalmente do advento da energia elétrica e das inversões de capital do setor cafeeiro para o industrial.

Sendo assim, a indústria de confecção é caracterizada principalmente por ser bastante fragmentada, sendo composta de empresas pequenas, financeiramente vulneráveis, assim como ocorre no setor de confecções mundial. A maioria das confecções brasileiras ainda utiliza maquinário defasado e tem gerenciamento deficiente. Apresenta ainda, uma grande informalidade, como resultado principalmente dos altos encargos sociais e da cobrança de impostos.

Em Santa Catarina as primeiras fábricas surgiram somente após 1880, concentrando-se principalmente na região do vale do Itajaí, mais precisamente nas cidades de Blumenau e

Brusque, sendo assim entre os anos de 1880 e 1883 com a abertura das fábricas da Hering, da Karsten e da Garcia, ocorreram grandes transformações para o setor, passando por períodos de expansão rápida e por outros de forte retração. Em meados dos anos 60 e inícios dos anos 70 consumo interno estimulou o setor têxtil e de confecções, sendo um período de verticalização da produção, onde as empresas participavam de todo o processo da cadeia, desde a plantação do algodão até a fase final do processo. Ainda nos anos 60, a indústria têxtil catarinense representava uma das três principais atividades econômicas do estado, respondendo por 16,3% da produção industrial bruta catarinense empregando cerca de 12,4 mil pessoas, o que equivalia a 20% dos trabalhadores da indústria. No ano de 1973, com a abertura de uma fiação própria, verticalizando integralmente o processo fabril, sendo realizados novos investimentos na cadeia produtiva. De acordo com Goulart Filho (2002) como desdobramento dessa cadeia, surge a indústria de confecção. Sendo que atualmente o que se tem em Santa Catarina é um sistema integrado que tem início na fiação e termina na confecção.

Em Santa Catarina as indústrias de confecção do vestuário estão concentradas no litoral norte do estado, Joinville e Jaraguá do Sul, basicamente, e ainda, no vale do Itajaí, na região da Grande Florianópolis e no sul do estado. Sendo assim, o setor têxtil-confecção no estado é integrado em termos espaciais, comerciais e produtivo. No entanto, o setor apresenta certa defasagem em termos de máquinas e equipamentos. Além disso, este setor é bastante sensível a qualquer variação na renda urbana.

De acordo com Moraes e Sousa (2006), no ano de 1970 o setor era o segundo maior empregador da indústria catarinense, com 21.931 empregados no setor, no entanto, o setor de confecções e vestuário foi o que mais cresceu, uma vez que entre 1970-75 o número de empregos no setor chegou a crescer quase 51% ao ano. Foi nesse mesmo período que as indústrias de confecção do vestuário começou a se difundir para outras regiões do estado. Sendo que em Criciúma se destaca a confecção de jeans, hoje a região é considerada um dos maiores pólos de jeans do país, ao lado do sul de Minas Gerais e norte do Paraná, e em Florianópolis de malha e tecidos em geral. Inicialmente a indústria de confecção no sul do estado concentrava-se na cidade de Criciúma, em seguida disseminou-se para toda a região carbonífera.

Ainda nos anos 70, muitas confecções passaram a se consolidar, o que posteriormente, nos anos 90 as tornaria líderes nacionais em tal segmento, dentre estas podemos citar: Dudalina, Marisol e Malwe. Com o passar do tempo os antigos teares mecânicos foram rapidamente sendo substituídos por outros mais modernos, nesse período empresas como Hering, Teka, Artex, Cremer, Karsten e Dohler passaram a exportar para a América do Sul,

Europa, Estados Unidos e África, entre 1975 a 1980 a exportação de tais artigos quadruplicaram, o que contribuiu muito para o setor.

No entanto, os sinais de retração da economia ocorridos nos anos 80, foram sentidos pelo setor têxtil e de confecções. Segundo Moraes e Sousa (2006), em 1981 aproximadamente 2 mil empregados perderam seus empregos na região de Blumenau. Na década de 90, o setor passou por mais um período difícil, em decorrência da abertura comercial promovida pelo presidente Collor, onde a indústria teve que, de uma hora para outra competir com produtos muito mais baratos vindos de países asiáticos, da China principalmente, o que levou a uma queda na produção nacional de 16%, levando ainda ao fechamento de muitas fábricas.

Com isso, a partir de 1994, através da reestruturação produtiva, ocorreram grandes investimentos em modernização tecnológica e uma nova expansão da capacidade produtiva. E, se por um lado o Plano Real estabilizou a moeda, com a desvalorização do dólar houve uma maior facilidade em se importar máquinas e equipamento mais sofisticados. Outra mudança significativa que ocorreu no setor, foi o fato de que as empresas passaram a se preocupar mais com o fato de se investir em moda, em produtos de maior valor agregado e ainda na segmentação do mercado.

Atualmente, a distribuição regional de confecções está concentrada principalmente nas regiões Sul e Sudeste, nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Santa Catarina, sendo que neste é de quase 60% do total das empresas têxteis e 53% para as empresas de confecção. A região Sudeste do país se destaca na produção de artigos artificiais e sintéticos, desde os grandes produtores de matérias-primas até as pequenas e médias tecelagens, malharias e confecções, com algum destaque ainda para o estado do Rio de Janeiro (ABIT 2009). E ainda, de acordo com dados do IBGE (2008) o número de empresas confeccionistas de artigos de confecção do vestuário e acessórios no Estado de Santa Catarina é de aproximadamente 2.748 sendo que o número de pessoal empregado no setor chega a 88.380.

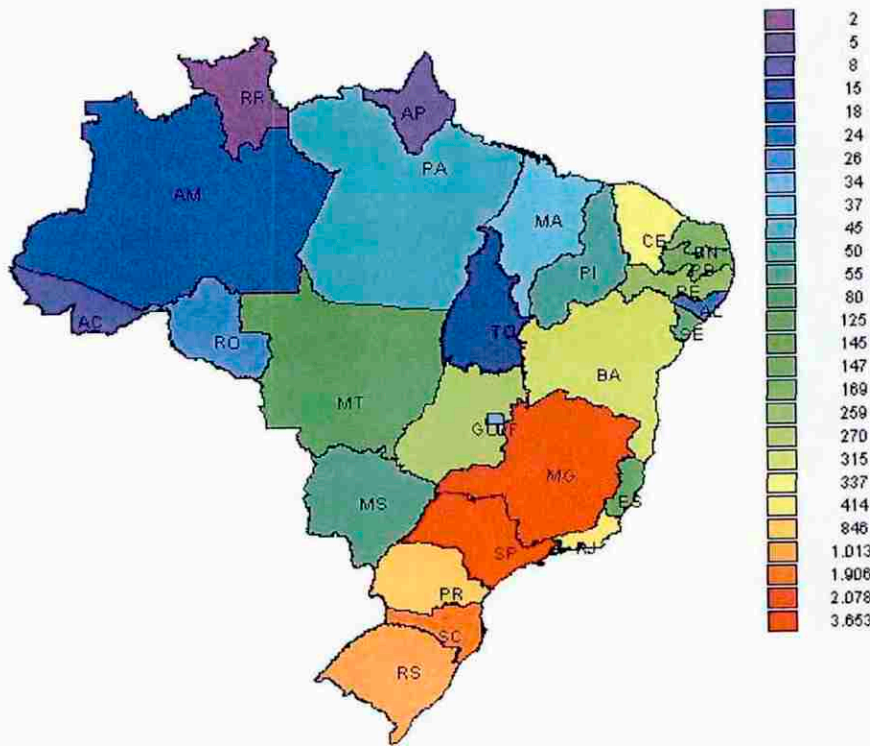


Ilustração 2: Fabricação de produtos têxteis estados brasileiros – 2008 - segundo a classificação do CNAE/95

Fonte: Ministério Público do Trabalho e Emprego – RAIS

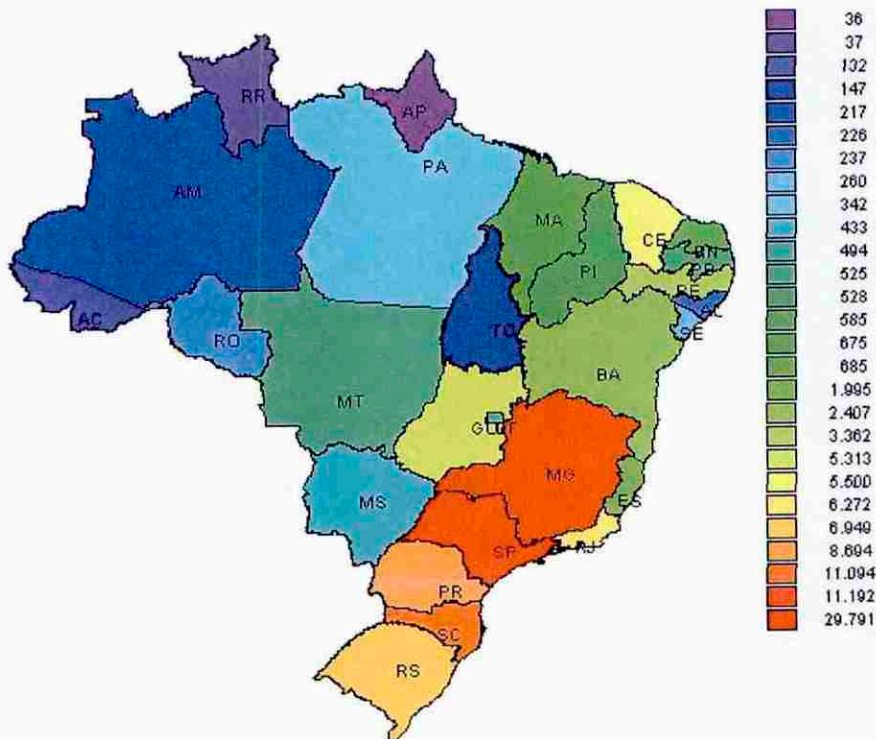


Ilustração 3: Distribuição de estabelecimentos confeccionistas de artigos do vestuário e acessórios - 2008 - segundo classificação do CNAE-95

Fonte: Ministério Público do Trabalho e Emprego – RAIS

No que diz respeito ao setor catarinense as indústrias têxteis-confecções estão localizadas em sua maioria nas microrregiões de Blumenau e Joinville, representando cerca de 69% do total de empresas têxteis e 54% de empresas de confecções. Esse índice bastante significativo pode ser explicado pelo tipo de colonização ocorrida nestas regiões, pela interação desenvolvida entre as empresas locais e ainda devido a entrada destas localidades nas cadeias globais de valor do setor têxtil.



Ilustração 4: Distribuição de estabelecimentos fabricantes de produtos têxteis por microrregiões do IBGE em SC – 2008 - segundo classificação do CNAE-95

Fonte: Ministério Público do Trabalho e Emprego – RAIS



Ilustração 5: Distribuição de estabelecimentos confeccionistas de artigos do vestuário e acessórios – por microrregiões do IBGE em SC – 2008 - segundo classificação do CNAE-95

Fonte: Ministério Público do Trabalho e Emprego – RAIS

Verifica-se um maior número de empresas confeccionistas, uma vez que estas são em sua maioria de micro ou pequeno porte, por outro lado, as empresas têxteis apresentam-se em uma menor proporção, por serem de médio e grande porte. No ano de 2008 o número era de 2.748 empresas do ramo de confecções, enquanto as empresas têxteis somavam 1.089. Uma outra importante concentração da atividade têxtil-confeccionista está localizada na região Sul do estado catarinense, mais especificamente na cidade de Criciúma.

Com mais de 180 mil habitantes e uma atividade econômica bastante diversificada, Criciúma é o município pólo do sul do Estado. Sua colonização teve início com a chegada de imigrantes italianos, seguida de poloneses e, em 1912 de alemães. A cidade acolheu ainda outras etnias: afro-descendentes, portuguesa, polonesa, alemã, árabe, italiana e espanhola, que juntas formaram núcleos de colonização com reflexos positivos no desenvolvimento do município durante o século XX. Sua economia baseou-se primeiramente na agricultura. Sendo que em 1913, iniciou-se a exploração do carvão, o que atraiu um grande contingente de trabalhadores do litoral e da região próxima da serra, principalmente das cidades de Tubarão, Araranguá, Laguna e Lages. Com o desenvolvimento da mineração, começou a implantação da Estrada de Ferro Dona Teresa Cristina, alavancando a economia e culminando na criação do município em 1925.

Conhecida como a capital brasileira do carvão devido a grande concentração do mineral no subsolo, Criciúma ganhou impulso com as atividades de mineração que chegaram a proporcionar empregos para mais de 30 mil trabalhadores. Entre as décadas de 1940 e 1950, a população quase triplicou, em razão da grande demanda por carvão mineral durante a Segunda Guerra Mundial, ocasionando problemas sociais, em função da falta de infraestrutura e da poluição advinda do carvão, o que contribuiu para a falta de água potável, de saneamento básico e proliferação de inúmeras doenças. Foi durante a década de 1940 que a cidade recebeu o título de Capital Brasileira do Carvão. Em inícios da década de 1940, o município entrou em um processo de modernização, passando por processos de higienização e diversificação econômica a partir das décadas de 1960 e 1970.

Nesse período de desenvolvimento, a cidade acabou sendo dividida em três grandes núcleos urbanos: Próspera, Centro e Rio Maina, este último é considerado atualmente o segundo maior distrito do Brasil, com mais de 60 mil habitantes, além de possuir setores industrial, comercial e de prestação de serviços bem definidos.

A redução da atividade carbonífera, que culminou com a desregulamentação do setor em 1991, deu espaços a novos setores industriais que desde de o início da década de 70 já se organizavam e procuravam formas de expansão. Consolidando-se então, além da extração do

carvão, as indústrias cerâmicas, de confecção-vestuário, alimentícias, de calçados, da construção civil, de plásticos e metal-mecânicas.

Dessa forma, no sul do Estado, a indústria de confecção é de implantação mais recente, ainda que nos anos 60, período em que a economia dessa região era baseada quase que de forma exclusiva na extração de carvão mineral, já havia a existência das três empresas pioneiras no setor confeccionista. Sendo que foi no início dos anos 70 que a indústria de confecção disseminou-se para esta região do Estado. Com a crise do petróleo ocorrida nesse período, o governo brasileiro cria incentivos para a produção, no entanto, na década de 1980 esses subsídios são retirados. Com a falta de apoio por parte do Governo Federal, a economia local precisava descobrir outras potencialidades. A economia da região respondeu rapidamente. Os empresários acharam a saída na indústria de cerâmica, embalagens plásticas e confecção, setor este que agregou trabalhadores desempregados e profissionais em busca de alternativas. Sendo assim, o setor de confecções ganhou força em meados da década de 80, fazendo com que a região de Criciúma sofresse algumas transformações em sua dinâmica econômica.

A economia local, até então baseada quase que de forma exclusiva no setor de cerâmica e de mineração, ganhou estímulos a partir do momento em que estes setores passaram por momentos de declínio. A indústria de confecção despontou como uma importante atividade econômica com capacidade de geração de renda para uma grande parte da população, transformando-se em uma das principais geradoras de empregos na região sul catarinense. Sendo que, com a crise do setor carbonífero houve um número elevado de demissões, de modo que a responsabilidade da renda familiar foi transferida para a esposa ou filha. Desse modo, a mulher entra no mercado de trabalho na indústria de confecções ou como costureira domiciliar.

De acordo com Goulart Filho (2002) a origem dessa indústria se deu a partir de casas comerciais que revendiam confecções, alimentos e equipamentos para as minas nos anos 60. Os chamados armazéns de “secos e molhados” como citado pelo o autor. Inicialmente os comerciantes da região compravam as peças de vestuário na cidade de São Paulo e revendiam na região, sendo que no final dos anos 60, esses mesmos comerciantes passaram então a fabricar suas próprias marcas, originando com isso as primeiras confecções de Criciúma.

Quando a indústria de confecção começou a se consolidar, novas marcas forma aparecendo em função da expectativa favorável, promovida pela rápida expansão da produção. A origem de muitas marcas consolidadas na região também é proveniente de pequenas fábricas de fundo de quintal e de ex-funcionários de empresas do setor, que montaram sua própria confecção. (GOULART FILHO, 2002, pág 287)

Outro fator determinante, que facilitou a propagação do setor de confecções na região carbonífera foi a quantidade de mão-de-obra feminina disponível, já que após o ano de 1964 foi extinta de forma definitiva a função das escolheiras nas minas de carvão, sendo que as minas passaram a empregar exclusivamente mão-de-obra masculina para tal função, passando então a ser uma alternativa de fonte de renda para essas mulheres. O setor alcançou tal proporção que a cidade de Criciúma transformou-se no município pioneiro no que se refere a terceirização do setor de confecções, seja em fábricas ou mesmo em residências. Além disso, de acordo com o autor Goulart Filho (2002) a crise no setor de carvão provocou demissões em setores ligados a este, fazendo com que os ex-funcionários destes setores retirassem seu fundo de garantia por tempo de serviço para montar pequenas fábricas de confecção.

O setor têxtil-confecções no entanto, foi bastante afetado pelo processo de abertura comercial e a sobrevalorização cambial ocorrida nos anos 90, representando uma fase de retração para o setor, com a entrada de peças de vestuário a preços muito baixos, vindos principalmente do sudeste da Ásia, esse setor foi fortemente atingido, o que ocasionou uma redução na demanda por produtos nacionais, desemprego e falências de empresas, sendo que a estabilização só se deu após 1994. A recuperação do setor no país contribuiu para a estabilização da indústria de confecção na região. Um dos fatores que contribuíram para a recuperação do setor na região foi o fato de que a indústria de confecções da região passou a ocupar o espaço deixado por outros fabricantes que tiveram suas indústrias fechadas. Segundo Santos (1997), outro fator relevante foi a mudança de atitude diante do mercado e a divulgação do potencial das indústrias de confecção de Criciúma e região através da construção e do funcionamento do Pórtico Comercial, principal estratégia de divulgação, localizado as margens da BR 101. A construção deste contribuiu ainda para o chamado turismo de compras na região.

Vale ressaltar ainda que nesta região do Estado o setor de confecções é bastante semelhante ao encontrado na maioria dos países, sendo composto por um grande número de empresas, bastante fragmentadas e apresentando uma grande heterogeneidade em suas unidades fabris, com a predominância de micro e pequenas empresas, sendo em sua maioria familiar. A diversidade de itens fabricados é outra forte característica do setor de confecções, onde a produção vai desde camisetas até ternos e roupas femininas sofisticadas.

Atualmente, Criciúma é o maior município do Sul Catarinense e um dos cinco maiores de Santa Catarina. Sua população, segundo a estimativa do IBGE publicada em 29 de agosto de 2008, é de 187.018 habitantes. Com destaque não só como o maior parque cerâmico das

Américas, mas ainda como o terceiro produtor nacional de jeans e um dos maiores de confecções do Brasil, onde se destaca um sistema de vendas direto ao consumidor, através dos out-lets, postos de vendas das fábricas, e centros permanentes de moda. Com isso, o setor de confecção, além de proporcionar o emprego de milhares de pessoas, também atrai turistas, sendo que o preço e a qualidade das mercadorias oferecidas são considerados os pontos fortes desse negócio.

De acordo com dados do SINDIVEST (2009), atualmente são encontradas cerca de 375 empresas que atuam no setor de confecções na região de Criciúma sendo responsáveis pela geração de aproximadamente 6.000 empregos diretos, no entanto esse número aumenta de forma significativa se considerarmos também os empregos indiretos gerados pelo setor, alcançando assim uma proporção de 9.000 empregos. Vale ressaltar que das 375 empresas existentes somente 51 são filiadas ao sindicato, de acordo com informações do mesmo. Em relação a capacidade de produção do setor ao mês esta fica em torno de 2.340.00 peças.

4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE CRICIÚMA

De acordo com o que vimos anteriormente, o setor de confecções é de grande importância para a economia de muitos países, do Brasil e de Santa Catarina. As características empresarias da cadeia têxtil-confecções são fundamentais para a avaliação do presente padrão de concorrência e das relações estabelecidas entre as empresas. Ainda que o principal pólo industrial têxtil-confecção de Santa Catarina esteja localizado no Vale do Itajaí, nos últimos anos, a região do sul do Estado vem ganhando destaque.

Além de caracterizar de forma geral as empresas da região estudada, este capítulo fará uma avaliação da estrutura da mão-de-obra, das relações de cooperação, dos principais produtos fabricados, da capacitação tecnológica, das fontes de informação utilizada pelas empresas, entre outros fatores determinantes para a competitividade das empresas pesquisadas.

4.1 Características gerais

O complexo têxtil-confeccionista caracteriza-se pela presença de empresas de diferentes portes. O foco do presente estudo são as micro, pequenas e médias empresas situadas na cidade de Criciúma. De um total de 51 empresas que estão distribuídas na local, conforme informações obtidas por meio da FIESC e do SINDINVEST – Criciúma (SC), 23 são micro empresas, 24 são empresas de pequeno porte e 4 de médio porte. Nenhuma empresa de grande porte foi identificada na região de estudo.

Tabela 2: Distribuição das empresas de confecção de Criciúma (SC), de acordo com o porte – 2009.

Município	Indústria de Confecções				Total de empresas	Amostra das empresas
	Micro	Pequena	Média	Grande		
Criciúma	23	24	4	0	51	10
Total	23	24	4	0	51	10

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da FIESC, SINDINVEST, 2009.

Foram entrevistadas 10 empresas, selecionadas de forma aleatória, que representam cerca de 19,6% do universo da pesquisa. Das empresas pesquisadas, 01, cerca de 10%, é de micro porte, 07, 70%, são empresas de pequeno porte e 02, 20% são de médio porte. Como critério de classificação por porte foi utilizado o considerado pelo Serviço Brasileiro de Apoio

às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)¹. As empresas selecionadas estão distribuídas na cidade de Criciúma.

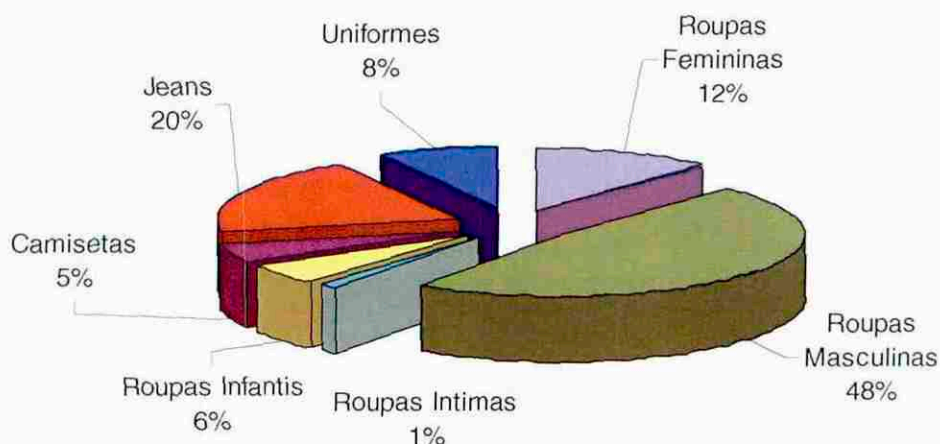


Gráfico 1: Linha de produtos fabricados pelas empresas de confecção de Criciúma (SC), 2009.

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

A principal linha de produto fabricado pelas empresas são as roupas masculinas, apresentando um maior destaque com 48% do total, em seguida aparecem as peças de jeans com 20%, seguidas pelas roupas femininas com 12%, pelos uniformes com 8%, roupas infantis com 6%, e camisetas com 5%, e por fim as peças íntimas, sendo que estas apresentam uma participação inexpressiva de 1%.

¹ No Brasil, o critério mais difundido corresponde ao utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que classifica o porte das empresas segundo o número de funcionários, sendo que para o setor da indústria a classificação é a seguinte: a micro empresa é aquela que se encontra na faixa de 1 a 19 pessoas ocupadas, a pequena empresa de 20 a 99, a média empresa de 100 a 499 e considera como grande aquela com 500 ou mais pessoas ocupadas.

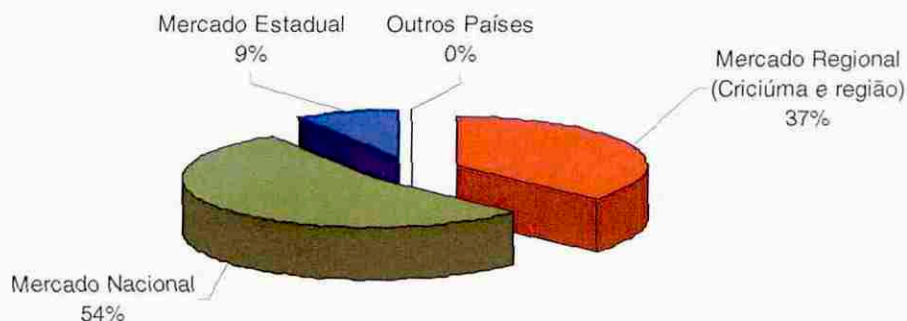


Gráfico 2 :Destino da produção das empresas de confecção de Criciúma selecionadas (SC), 2009.

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

De acordo com a pesquisa o principal destino da produção é o mercado nacional, com uma participação de mais de 50% do total, sendo que as empresas que produzem para este mercado são as de pequeno e médio porte. Já para o mercado regional destinam-se 37% do total produzido, participam deste as micro empresas, e ainda, uma pequena participação 9% tem como destino o mercado estadual, sendo que são as empresas de pequeno porte que destinam sua produção para este mercado. A linha de produtos comercializados pelas empresas é bastante diversificada, porém o destino da produção atualmente se restringe ao mercado interno, já que as empresas não exportam sua produção para outros países.

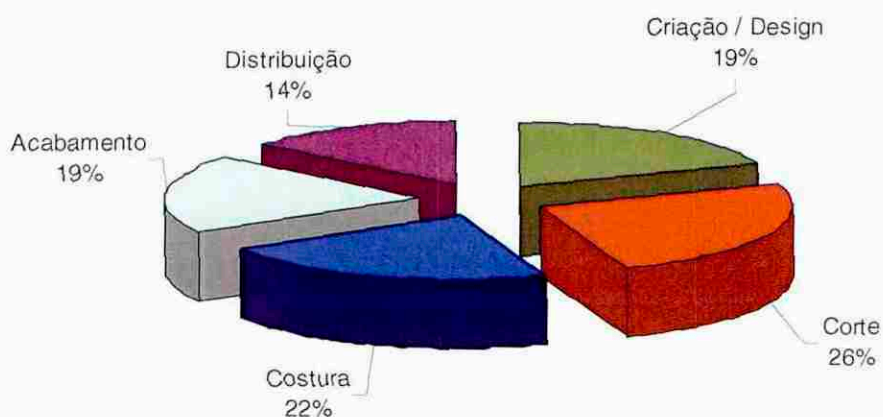


Gráfico 3: Etapas produtivas realizadas dentro da própria empresa em Criciúma (SC), 2009.

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

As etapas produtivas do setor de confecção são divididas basicamente: criação, corte, costura, acabamento e distribuição. De um modo geral a maioria das empresas realizam praticamente todo o processo produtivo em sua própria unidade, principalmente as de pequeno e médio porte, sendo que destas, três realizam toda a etapa dentro da própria empresa, desde a criação até a distribuição dos produtos, por outro lado, as micro empresas ficam mais restritas ao processo de corte e costura apenas.

Das fases mais importantes do processo produtivo do setor de confecção 80% das empresas em questão realizam a etapa de costura, 70% são responsáveis pela criação / desenvolvimento dos produtos e 90% realizam a etapa de corte dentro da própria empresa. Destas, 70% também realizam a etapa de acabamento e 50% fazem a distribuição das peças confeccionadas. Apesar da grande maioria das empresas realizarem grande parte das etapas produtivas em suas próprias instalações, alguns processos são terceirizados de acordo com o gráfico abaixo. Sendo que 70% das empresas avaliadas apontaram a necessidade de terceirização de algumas das etapas produtivas. As razões para tal fato também serão expostas a seguir.

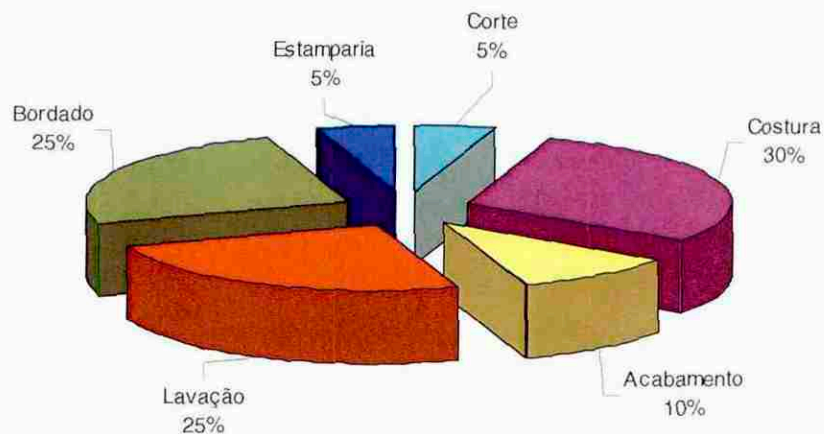


Gráfico 4: Etapas terceirizadas pelas empresas de confecção avaliadas em Criciúma (SC), 2009.

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

O principal motivo que leva as empresas a transferir alguma etapa produtiva para empresas terceirizadas se dá 33% em razão da redução de custos quando se refere a costura e ainda 2% como complemento da produção em razão da falta de mão-de-obra na empresa. No

que se refere a etapa de lavagem as empresas atribuíram 33% de tal fato devido a redução de custos e o motivo da terceirização do bordado se dá 24% em razão da maior especialização das terceirizadas. No que se refere as etapas de corte e estamparia as poucas empresas que terceirizam essa atividade atribuíram 4% pelo motivo de redução de custos para o corte e 4% pela especialização.

Tabela 3: Caracterização da fabricação dos produtos ofertados pelas empresas de confecção avaliadas em Criciúma (SC), 2009.

PRODUÇÃO	CARACTERIZAÇÃO		LOCAL
	PRÓPRIA	TERCEIRIZADA	
Roupas Femininas	80%	20%	Criciúma
Roupas Masculinas	67%	33%	Criciúma
Roupas Infantis	80%	20%	Criciúma
Roupas Íntimas	50%	50%	Criciúma
Camisetas	50%	50%	Criciúma
Jeans	100%	-	-
Uniformes	50%	50%	Criciúma

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Em relação a fabricação dos produtos ofertados pelas empresas a maioria são fabricados dentro das próprias unidades, no caso do jeans esse índice chega a 100%. Em seguida aparecerem as confecções de roupas femininas e infantis onde 80% da fabricação é própria, seguida ainda, da confecção de roupas masculinas, que tem 67% da sua fabricação dentro da própria empresa. Roupas íntimas, camisetas e uniformes tem sua fabricação dividida entre própria e terceirizada. Dentre as empresas que tem sua produção terceirizada, 100% delas afirmaram que este processo se dá no próprio município de Criciúma.

Tabela 4: Origem dos principais insumos e matérias primas utilizados pelas empresas selecionadas da indústria de confecção de Criciúma (SC), 2009.

ORIGEM	Insumos		
	Tecidos	Aviamentos	Embalagens
Local	0%	30%	75%
Estadual	40%	40%	25%
Nacional	47%	30%	0%
Internacional	13%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Quanto aos insumos e matérias-primas observa-se que a maioria dos tecidos e aviamentos utilizados pelas empresas de confecção da região tem sua origem no próprio

estado de Santa Catarina, o que reforça a posição de destaque que o estado apresenta na fabricação de têxteis, conforme visto anteriormente. Os tecidos e aviamentos de origem nacional são originários principalmente, do Estado de São Paulo, maior estado produtor nacional do setor.

Em relação ao grau de escolaridade a predominância de mão-de-obra empregada é a de segundo grau completo, com 29% da totalidade dos funcionários das empresas selecionadas. Vale ressaltar, que com o passar dos anos a indústria têxtil-confecção tem apresentado um aumento nos níveis escolares de seus empregados, fato que pode estar relacionado as inovações que o setor vem apresentando, trata-se de um novo paradigma onde há a necessidade de um conhecimento mínimo por parte dos funcionários para acompanhar essas mudanças adequando-se as novas condições que são impostas pelas máquinas e equipamentos mais sofisticados, por exemplo. Mesmo se tratando de uma região onde há predominância de micro e pequenas empresas de origem familiar em sua maioria, conforme a tabela abaixo, há um número relativamente significativo de pessoas cursando (11%) ou com nível superior já completo (7%), outros ainda com cursos de especialização (4%).

Tabela 5: Grau de escolaridade dos funcionários das empresas de confecção selecionadas em Criciúma (SC), 2009.

GRAU INSTRUÇÃO	Nº DE EMPREGADOS	%
Analfabeto	1	0%
Primeiro grau incompleto	18	4%
Primeiro grau completo	118	22%
Segundo grau incompleto	124	23%
Segundo grau completo	152	29%
Superior incompleto	60	11%
Superior completo	37	7%
Pós-graduação	19	4%
TOTAL	529	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Entretanto, quando questionados a respeito de treinamento oferecido pelas empresas a seus funcionários, a resposta de que não é oferecido nenhum tipo de treinamento, a não ser o básico para a utilização das máquinas, foi quase que unânime, sendo que 75% delas afirmaram não oferecer nenhum outro treinamento além deste, porém, todas se mostraram conscientes de que há necessidade de treinamento, sendo que apenas uma expôs a necessidade da sua empresa para a área de modelagem. Somente uma das empresas analisadas afirmou oferecer treinamento aos funcionários e citou instituições como o SEBRAE, ACIC, SENAI E SATC como formas de treinamento dos mesmos.

Foi possível verificar ainda, por meio das respostas dos questionários, que falta disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região para atender às demandas das empresas, principalmente no que se refere a área de costura e modelagem de acordo com o levantamento dos empresários. Dentre as empresas que afirmaram ter mão-de-obra qualificada na região, estas são empresas familiares, com poucos funcionários, supõe-se que produzem de maneira mais simples, não exigindo um grau elevado de especialização, vale ressaltar que algumas destas afirmaram ainda que, a qualidade é boa, porém escassa, sempre faltam costureiras. Dentre aquelas que responderam não ter qualidade e disponibilidade necessárias, uma delas relatou que falta especialização em costura de tecido plano principalmente, já que o fato de se ter um grande número de empresas que confeccionam jeans na região, as costureiras só tem prática geralmente nesse tipo de costura.

Entretanto mesmo as empresas tendo consciência da necessidade de qualificação da mão-de-obra, poucas empresas investem na qualificação dos funcionários, conforme gráfico abaixo.

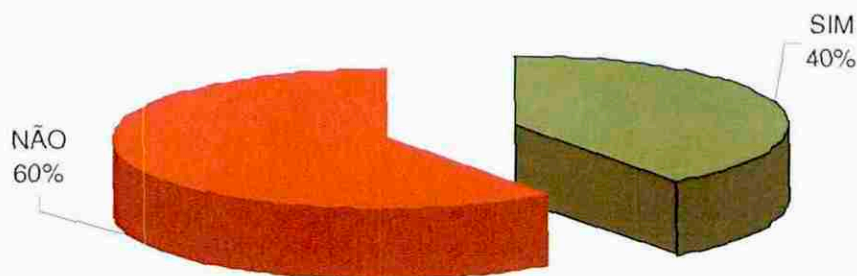


Gráfico 5: Investimento em qualificação da mão-de-obra dos funcionários oferecido pelas empresas de confecção analisadas em Criciúma - (SC), 2009.

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Em relação as empresas que investem em alguma forma de qualificação dos funcionários, 66% delas informaram que a qualificação é realizada em instituições locais, e 33% ocorrem na própria empresa e em 1% em instituições nacionais.

4.2 Mercado, estratégias e concorrência

O percentual de empresas que declararam realizar pesquisa de mercado chega a 60% do total pesquisado, nota-se que cada vez mais as empresas estão utilizando este mecanismo como forma de alavancar as vendas em um mercado que se torna cada vez mais competitivo. As empresas realizam pesquisa de mercado por diversas razões dentre elas podemos citar como as principais a identificação de tendências do setor e futuras demandas, apontada por 80% das empresas como razão mais importante para as pesquisas, seguida pela identificação de novos mercados e a satisfação do cliente quanto ao grau de qualidade do produto, ambas apontadas por 60% das empresas selecionadas que realizam a pesquisa de mercado. O conhecimento dos hábitos dos consumidores assim como do nível de satisfação no atendimento também foram apontadas como importantes para as empresas quando realizam a pesquisa de mercado.

Apesar da valorização da tradição das empresas o consumidor tende a se atrair por pontos relevantes como a qualidade do produto, a garantia de devolução em caso de produtos com defeito e no atendimento diferenciado. De acordo com a tabela 06, entre os atributos de maior importância que justificam a participação das empresas confeccionistas no mercado, se destacam: apontada por 100% das empresas entrevistadas está a qualidade do produto como fator fundamental da participação da empresa no mercado, seguida pelo desenvolvimento de novos produtos e pela marca conhecida no mercado apontado por 50% das empresas, e o preço do produto e diferenciação do produto considerados importantes por 50% das empresas, 60% consideraram a tradição da empresa como fator importante, publicidade e propaganda foi considerado muito importante por 40% destas. Outros fatores também foram considerados como importantes para a justificação no mercado, sendo eles: o atendimento diferenciado, o prazo de garantia oferecido e a mão-de-obra qualificada, e ainda, a conformidade com especificações técnicas, o prazo de entrega e a forma e apresentação/embalagem. A estética do produto foi classificada como importante por 60% das empresas, isto em razão da confecção ter papel importante na apresentação do indivíduo, além desse o prazo de entrega foi apresentado como importante para 80% das empresas enquanto que os 20% restantes apontaram este fator como de pouca importância. Tal diferença provavelmente pode estar relacionada ao fato de que algumas das empresas vendem direto ao consumidor enquanto que outras vendem para estabelecimentos varejistas. Isso também serve

para explicar o fato de que 60% delas atribuíram importância para o atendimento diferenciado.

Tabela 6: Principais características dos produtos que justificam a participação no mercado pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma (SC), 2009.

CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA*				
	1	2	3	4	5
Preço do produto	40%	50%	10%	0%	0%
Diferenciação do produto	40%	50%	10%	0%	0%
Estética do produto	40%	60%	0%	0%	0%
Conformidade com especificações técnicas	20%	40%	20%	10%	10%
Prazo de garantia oferecido	30%	0%	20%	20%	30%
Prazo de entrega	0%	80%	20%	0%	0%
Atendimento diferenciado	30%	60%	10%	0%	0%
Forma de apresentação/embalagem	10%	50%	30%	0%	10%
Mão-de-obra qualificada	30%	70%	0%	0%	0%
Desenvolvimento de novos produtos	50%	10%	20%	0%	0%
Tradição da empresa	40%	60%	0%	0%	0%
Qualidade do produto	100%	0%	0%	0%	0%
Propaganda / Publicidade	40%	10%	20%	0%	30%
Marca conhecida no mercado	50%	40%	10%	0%	0%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

*Critérios: 1 - muito importante; 2 – importante; 3 - pouco importante; 4 - nenhuma importância; 5 – não se utiliza.

Como características não utilizadas pelas empresas para justificar a participação no mercado as mais citadas foram, o prazo de garantia oferecido e a publicidade e propaganda com 30%. Dentre os fatores relevantes para obter ou manter a capacidade competitiva na principal linha de produtos fabricado pelas empresas, alguns são determinantes para a garantia desse no mercado. Esses fatores foram apontados pelas empresas selecionadas segundo o grau de importância conforme a Tabela 7.

Tabela 7: Ações estratégicas para a produção utilizada pela empresa para obter/manter a capacidade competitiva na principal linha de produto nas empresas avaliadas em Criciúma (SC), 2009.

AÇÕES ESTRATÉGICAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA*		
	1	2	3
Privilegiar a qualidade da matéria-prima	71%	29%	0%
Privilegiar a qualidade da mão-de-obra	33%	67%	0%
Utilizar tecnologia da informação no processo produtivo	25%	75%	0%
Privilegiar a qualificação dos fornecedores	67%	11%	22%
Enfatizar a diferenciação dos produtos em desenho e estilo	50%	17%	33%
Desenvolver a capacidade de introdução de novos produtos e processos	75%	0%	25%
Busca pela redução do custo de mão-de-obra	44%	56%	0%
Desenvolver a capacidade de entrega em volume e prazo de segundo a solicitação do cliente	43%	29%	29%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

*Critérios: 1 - muito importante; 2 – importante; 3 - pouco importante.

Das empresas que informaram utilizar estratégias para a produção, o desenvolvimento da capacidade de introdução de novos produtos e processos foi apontado por 75%, sendo considerado como um fator de grande importância na manutenção da competitividade, seguida pelo fator privilégio da qualidade da matéria-prima 71% e da qualificação dos fornecedores 67%. Outro quesito de grande importância de acordo com as empresas que utilizam a estratégia, foi o fato de enfatizar a diferenciação dos produtos em desenho e estilo, já que por tratar-se de um segmento onde a produção está intimamente ligada a sazonalidade, a influencia da moda, as tendências de estilo e as preferências dos consumidores são fatores realmente importantes. Dentre as estratégias restantes consideradas como de grande importância pelas empresas, estão a busca pela redução do custo de mão-de-obra com 44% e o desenvolvimento da capacidade de entrega em volume e prazo segundo a solicitação do cliente com 43%.

Dentre as empresas selecionadas todas adotam algum tipo de medida com o objetivo de melhorar a eficiência da produção. Entre essas medidas, as que mais se destacam estão na Tabela 8, sendo elas: aumento da produtividade racionalizando tarefas e a terceirização otimizando a produção foram apontados por 60% das empresas como medidas de alta importância, seguidas pela diminuição dos custos 40% e por modernização das instalações, processo e tecnologia, treinamento de pessoal, utilização de novas matérias-primas e flexibilização da produção para novos produtos com 30%. Além desses, outros fatores foram apontados como importantes para tal processo, de acordo com a tabela 8 abaixo.

Tabela 8: Medidas adotadas para aumentar a eficiência na produção das empresas selecionadas em Criciúma (SC), 2009

MEDIDAS ADOTADAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA*				
	1	2	3	4	5
Diminuição dos custos dos insumos	40%	60%	0%	0%	
Terceirização, otimizando a produção	60%	10%	20%	10%	
Modernização das instalações, processo e tecnologia	30%	50%	20%	0%	
Treinamento de pessoal	30%	60%	10%	0%	
Utilização de novas matérias-primas	30%	30%	20%	10%	10%
Flexibilização da produção para novos produtos	30%	30%	40%		
Melhoria no <i>lay-out</i> da fábrica	10%	60%	30%	0%	
Investimento em planejamento e controle de produção	20%	60%	20%	0%	
Otimização no uso das máquinas/mix de produção	20%	40%	30%	10%	
Manter capacidade ociosa para pedidos urgentes	20%	10%	20%	20%	30%
Aumento da produtividade racionalizando tarefas	60%	40%			
Atendimento aos requisitos das séries ISO 9000 e ISO 14000	0%	0%	20%	70%	

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

*Critérios: 1 - muito importante; 2 - importante; 3 - pouco importante; 4 - nenhuma importância; 5 - não se utiliza.

Por outro lado, as empresas confeccionistas selecionadas de Criciúma – SC consideram, em sua maioria (70%), que atender aos requisitos das normas ISO9000 e ISO14000 não têm nenhuma importância para o aumento da eficiência na produção mesmo sabendo da utilidade destas normas, levando em consideração que a ISO9000 estabelece um modelo de gestão de qualidade que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional, enquanto que a ISO14000 estabelece parâmetros e diretrizes sobre a área de gestão ambiental dentro da empresas.

Em relação aos sistemas e testes de controle de qualidade da produção, a grande maioria das empresas selecionadas na pesquisa afirmou utilizar algum tipo de teste e controle conforme exposto no gráfico 6, a seguir.

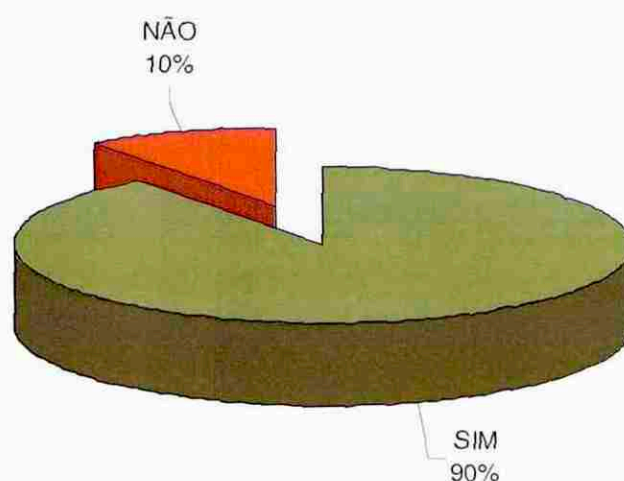


Gráfico 6: Empresas selecionadas que utilizam sistemas e testes de controle de qualidade da produção em Criciúma (SC), 2009.

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Dentre as empresas que utilizam sistemas e testes de controle de qualidade da produção, as mais utilizadas estão expostas na tabela 9, abaixo.

Tabela 9: Sistemas para controle de qualidade da produção utilizado pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma (SC), 2009.

SISTEMA PARA CONTROLE DE QUALIDADE	Nº EMPRESAS	% SOBRE TOTAL EMPRESAS
Inspeção de matéria prima	9	78%
Inspeção de processo	8	89%
Inspeção no produto acabado	8	89%
Manutenção preventiva das máquinas	7	78%

Registro de especificações técnicas na fábrica	5	55%
Especificações que acompanham o processo produtivo	4	44%
Especificações técnicas na compra de matéria-prima	4	44%
Registros de controle de qualidade	3	33%
Treinamento para monitoramento do processo	3	33%
Requisitos ISO9000 estão implantados	0	00%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Avaliando as empresas que afirmaram utilizar algum tipo de controle de qualidade, 89% delas se preocupam com a inspeção de processo e a inspeção do produto acabado que chegará até o cliente. Além disso, 78% consideram importante a inspeção da matéria-prima assim como a manutenção preventiva das máquinas e 55% indicaram o registro de especificações técnicas na fábrica como um sistema utilizado. Por fim, foram citadas especificações que acompanham o processo produtivo e especificações técnicas na compra de matéria-prima com 44% de utilização, seguidas por registros de controle de qualidade e treinamento para monitoramento do processo com 33%. É importante ressaltar que nenhuma das empresas tem implantado, em suas unidades o sistema para controle de qualidade, os requisitos da ISO9000 que deve estar presente em todos os processos de qualquer empresa.

Tecnologia e gestão

Por se tratar de um setor em que a produção está fortemente ligada a moda, que exige produtos diferenciados, flexibilidade e design a indústria confeccionista necessita de esforços constantes de inovação em produtos e processos para se manter no mercado. No entanto, para a maioria das empresas ainda se verifica certa resistência à inovação.

Quando perguntado as empresas como se encontravam em termos de nível tecnológico, duas delas afirmaram estar atualizadas neste quesito, quatro não responderam, outras duas afirmaram estar com um nível médio, estando em média 4 ou 5 anos atrás das últimas novidades, outra ainda, afirmou ter 80% do maquinário novo e desses, 50% tem tecnologia avançada, vale ressaltar que a empresa que forneceu essa resposta é uma das pioneiras do setor de confecção em Criciúma. Por fim, uma empresa afirmou que o nível tecnológico é algo que não apresenta avanços, a empresa não costuma se envolver com isso, já que a confecção é terceirizada, sendo que somente o corte é realizado na unidade e em relação a este não há avanços.

Na tabela 10, abaixo serão expostas as medidas adotadas pelas empresas de confecção de Criciúma em seus produtos e processos produtivos nos últimos anos para garantir e conquistar mercado.

Tabela 10: Medidas adotadas pelas empresa confeccionistas de Criciúma–SC em seus produtos e processos produtivos nos últimos anos para garantia/conquistar mercado.

INOVAÇÕES	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Lançamento de novos produtos	60%	20%	20%	0%
Inclusão de novas máquinas/equip. na empresa	20%	50%	20%	10%
Introdução de novas matérias-primas	20%	40%	30%	10%
Mudanças no <i>layout</i> da empresa	0%	40%	50%	10%
Expansão das áreas de produção	0%	60%	20%	20%
Introdução de novas técnicas de produção	20%	50%	10%	20%
Introdução de novas técnicas de gestão	10%	40%	20%	30%
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISSO 9000, ISO 14000)	0%	0%	10%	90%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

*Critérios: 1 - muito importante; 2 – importante; 3 - pouco importante, 4 - não se utiliza.

Dentre as inovações mais utilizadas pelas empresas selecionadas o lançamento de novos produtos foi considerado como o de maior importância com um percentual de 60%, por ser um setor que segue a moda é bastante dinâmico, com a necessidade de constantes mudanças em suas coleções, como forma de atender com variedade os consumidores. Em seguida, como fatores importantes considerados pelas empresas, aparecem a inclusão de novas máquinas e equipamentos na empresa e a introdução de novas técnicas de produção citado por 50% delas, a introdução de novas matérias-primas e a introdução de novas técnicas de gestão com 40%, outras medidas foram consideradas importantes para o processo produtivo, de acordo com a Tabela 10. Nota-se ainda, que 90% das empresas não utilizam a implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISSO 9000, ISO 14000).

Apesar da constante busca por inovações uma grande porcentagem das empresas avaliadas não utiliza fontes de informação de acordo com a quarta coluna da tabela 11 abaixo. Dentre as empresas que utilizam alguma fonte de informação, as que foram mais citadas pelas empresas de acordo com o grau de importância foram; feiras, exposições e lojas com 60%, área de produção com 50% de indicações das empresas, mostrando que é muito importante o aprendizado interno para inovar, e área de vendas e marketing, serviços de atendimento ao cliente e ainda fontes de informação dos concorrentes também foram citadas por 50% delas, seguidas por departamento de P&D 40%, fornecedores de insumos (equipamentos, materiais) e conferências, seminários, cursos e publicações especializadas

com 30%, fontes de informação vinda de clientes foi considerado importante por 80% das empresas, de acordo com a Tabela 11.

Tabela 11: Fontes de informação para aprendizado utilizadas pelas empresas confeccionistas selecionadas em Criciúma (SC), 2009.

FONTES DE INFORMAÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Departamento de P&D	40%	10%	20%	30%
Área de produção	50%	50%	0%	0%
Área de vendas e marketing, serviços de atendimento ao cliente	50%	10%	10%	30%
Empresas associadas (joint venture)	0%	0%	0%	100%
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	30%	30%	10%	30%
Clientes	20%	80%	0%	0%
Concorrentes	50%	50%	10%	40%
Outras empresas do setor	0%	30%	0%	60%
Empresa de consultoria	0%	30%	10%	60%
Universidades	0%	20%	20%	60%
Institutos de pesquisa	0%	30%	0%	70%
Centros de capacitação profissional, assistência técnica e de manutenção	10%	10%	20%	60%
Instituição de testes, ensaios e certificações	0%	10%	0%	90%
Licenças, patentes e <i>Know-how</i>	0%	30%	10%	50%
Conferências, seminários, cursos e publicações especializadas	30%	10%	10%	40%
Feiras, exposições e lojas	60%	10%	00%	30%
Encontros SOCIAIS (clubes, restaurantes)	10%	30%	10%	40%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

*Critérios: 1 - muito importante; 2 - importante; 3 - pouco importante, 4 - não se utiliza.

Nota-se que as empresas selecionadas utilizam-se de fontes de informações provenientes de adaptações e desenvolvimentos internos e que externamente buscam informações de terceiros na cooperação com fornecedores. Por sua vez, as empresas procuram realizar processos inovativos de forma isolada sem utilizando muito pouco fontes como os institutos de pesquisas e universidades.

Em relação as tecnologias de gestão integrada, algumas delas são utilizadas pelas empresas de confecção sendo que estas estão apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12: Tecnologias de gestão utilizadas pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma – SC 2009.

TECNOLOGIA DE GESTÃO	% DAS EMPRESAS	MÉDIA EM ANOS DA IMPLANTAÇÃO
Círculo de controle de qualidade – CQC	20%	4
Controle estatístico de processo	40%	7
Células de produção	30%	10
Grupo de trabalho	20%	7
Mini fábrica	20%	4
Just in time interno	30%	10
Just in time externo	20%	10
Robótica	10%	+ 5
CAD	70%	13

CAM	40%	10
CIM	20%	7

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

As mais utilizadas entre as empresas selecionadas são: CAD sendo apontado por 70% tendo uma média de implantação de 13 anos, em seguida aparecem o controle estatístico de processo e o CAM ambos apontados por 40% das empresas com média de 07 e 10 anos de implantação respectivamente e por fim as células de produção e o *just in time* interno citado por 30% ambos com uma média de implantação de 10 anos e ainda, círculo de controle de qualidade – CQC, grupo de trabalho, mini fábrica, *just in time* externo e o CIM foram apontados por 10% das empresas selecionadas, a média de implantação nesses casos variou de 4 a 10 anos. Somente uma das empresas afirmou utilizar o sistema de robótica, verificando-se com isso, que sistemas que possuem um maior valor tecnológico ainda não foram implantados na grande maioria das empresas confeccionistas da região. Vale ressaltar ainda que as empresa TWIST INCOBRÁS uma das pioneiras no setor de confecção de Criciúma e a empresa CONFECÇÕES DELUCCA utilizam respectivamente 55% e 90% das tecnologias citadas na Tabela 12, com média de implantações entre 8 e 15 anos, ambas são empresas de médio porte, o que pode explicar a disparidade existente entre as outras empresas selecionadas que são de micro e pequeno porte.

Tabela 13: Tipo de cooperação mais freqüente utilizada pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma – SC 2009.

TIPO DE COOPERAÇÃO MAIS FREQUENTE	Nº DE EMPRESAS	%
Uso de equipamentos ou laboratórios	2	40%
Desenvolvimento tecnológico	1	20%
Desenvolvimento conjunto de projetos	3	60%
Desenvolvimento de programas de P&D	0	0%
Troca de informações sobre o desempenho do produto	4	80%
Atualização de informações tecnológicas	3	60%
Ações conjuntas para a capacitação de recursos humanos	4	80%
Assistência técnica no processo produtivo	1	20%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Das empresas pesquisadas, 55% afirmaram realizar alguma relação de cooperação com empresas ou instituições locais ou externas à região onde atuam. Sendo que destas empresas, 80% afirmaram manter relações de cooperação com clientes e empresas concorrentes, 40% com centros tecnológicos e sindicatos e as outras 20% estabelecem relações de cooperação com empresas fornecedoras, universidades e órgãos públicos. Em relação ao tipo de cooperação estabelecida 80% afirmaram ser ações conjuntas para a capacitação de recursos humanos e para troca de informações sobre o desempenho do produto, 60% atualização de

informações tecnológicas e desenvolvimento conjunto de projetos, 40% para o uso de equipamentos ou laboratórios, desenvolvimento tecnológico e assistência técnica no processo produtivo foram citados por 20% delas. É importante ressaltar que nenhuma das empresas afirmou manter algum tipo de cooperação para o desenvolvimento de P&D, sendo que duas delas relataram possuir uma infra-estrutura própria voltada para as atividades de P&D. Em relação as outras empresas que afirmaram não realizar nenhum tipo de cooperação uma delas informou que isso ocorre pela falta interesse, outra ainda, afirmou que por a empresa ser pequena e familiar não investe em nenhum tipo de cooperação, e por fim uma das empresas informou contar com fornecedores externos de informações tecnológicas, motivo pelo qual não estabelece cooperação com empresas ou instituições locais ou externas à região que atua.

Tabela 14: Contribuição de sindicatos, associações e cooperativas locais no que diz respeito as atividades abaixo classificadas por grau de importância pelas empresas de confecção selecionadas em Criciúma – SC 2009.

CONTRIBUIÇÃO	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo	0%	17%	17%	66%
Estímulo na percepção de visões de futuro para a ação estratégica	0%	17%	17%	66%
Disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.	17%	17%	16%	50%
Identificação de fontes e formas de financiamento	0%	17%	50%	33%
Promoção de ações cooperativas	0%	0%	50%	50%
Apresentação de reivindicações comuns	50%	17%	16%	17%
Criação de fóruns e ambientes para discussão	17%	33%	33%	17%
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas	17%	33%	17%	33%
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local	0%	33%	17%	50%
Organização de eventos técnicos e comerciais	33%	33%	17%	17%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

*Critérios: 1 - muito importante; 2 – importante; 3 - pouco importante, 4 – nenhuma.

No que diz respeito a contribuição de sindicatos, associações e cooperativas locais, somente 6 das 10 empresas selecionadas se pronunciaram a respeito, sendo que destas pouquíssimas atribuíram grande importância para tais contribuições, a mais destacada foi a apresentação de reivindicações comuns com 50%, seguida pela organização de eventos técnicos e comerciais com 33% e ainda disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc., criação de fóruns e ambientes para discussão e a promoção de ações dirigidas, a capacitação tecnológica de empresas ambas apontadas com 17% pelas empresas que responderam a esta questão. No geral as empresas afirmaram que tais contribuições apresentam pouca ou nenhuma importância. O que faz pensar que a ação de sindicatos, associações e cooperativas é um tanto insignificante para o setor, e devido a essa ausência as empresas a classificam como de nenhuma importância.

As micro, pequenas e médias empresas selecionadas precisam de financiamentos recorrentes para atender o ritmo de crescimento. A maioria das empresas selecionadas na pesquisa utiliza recursos próprios como fontes de financiamento, representando 80% delas, afirmando ter utilizar muito este tipo de recurso. Em seguida aparecem os recursos vindos de bancos privados com 30%, que apesar das altas taxas de contratação são classificados como a segunda opção utilizada pelas empresas, e, somente 10% delas utilizam o banco oficial de desenvolvimento como uma fonte de recurso. Nota-se ainda, na Tabela 15 abaixo, que os bancos nacionais de desenvolvimento, os recursos externos e a abertura comercial não são habitualmente utilizados pelas empresas selecionadas, em razão principalmente de seu alto custo. Vale ressaltar ainda, que das empresas selecionadas, uma delas afirmou utilizar-se de recursos de terceiros como uma fonte de recurso.

Tabela 15: Principais fontes de recursos utilizadas pelas empresas confeccionistas selecionadas em Criciúma - (SC), 2009.

FONTES DE RECURSO	GRAU DE UTILIZAÇÃO*			
	1	2	3	4
Recursos próprios	80%	20%	0%	0%
Banco oficial de desenvolvimento	10%	0%	10%	80%
Bancos privados	30%	10%	0%	60%
Recursos externos	0%	10%	0%	90%
Abertura de capital	0%	0%	0%	100%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Utilização: 1 = utiliza muito; 2 = utiliza; 3 = utiliza pouco; 4 = não utiliza.

No que se refere ao tipo de transações comerciais realizadas pela empresa na região, a Tabela 16, mostra que esta é relativamente significativa. Sendo que a 50% das empresas informaram realizar transações para a aquisição de insumos e matéria prima na própria região, além disso 50% delas afirmaram realizar vendas locais, 40% informaram realizar transações para a aquisição de serviços, como manutenção, marketing, etc, nota-se que este foi o único quesito utilizado por todas as empresas. Em seguida aparecem a aquisição de equipamentos com 30% e a aquisição de componentes e peças com 20%.

Tabela 16: Tipos de transações comerciais realizadas na região pelas empresas confeccionistas selecionadas em Criciúma (SC), 2009.

TRANSAÇÕES COMERCIAIS	GRAU DE UTILIZAÇÃO*			
	1	2	3	4
Aquisição de insumos e matéria prima	50%	30%	10%	10%
Aquisição de equipamentos	30%	20%	0%	50%
Aquisição de componentes e peças	20%	30%	10%	40%
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc.)	40%	40%	20%	0%
Vendas de produtos	50%	30%	0%	20%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

Utilização: 1 = utiliza muito; 2 = utiliza; 3 = utiliza pouco; 4 = não utiliza.

Na Tabela 17, foram apontadas pelas empresas as principais vantagens pelas quais as mesmas estão localizadas na região, sendo que estas foram classificadas de acordo com o grau de importância. Dentre as principais razões para a empresa estar localizada na região, 40% informaram ser a disponibilidade de mão-de-obra qualificada como um fator muito importante, para 30% delas um fator de grande importância esta relacionado a proximidade com clientes e consumidores, em seguida foram citados por 20% delas fatores como o baixo custo da mão-de-obra e infra-estrutura (transporte, energia, comunicações etc). E ainda, 10% afirmaram ser fatores de grande importância a disponibilidade de serviços técnicos especializados e a proximidade com universidades e centros de pesquisa.

Tabela 17: Principais vantagens para a empresa estar localizada na região de acordo com o informado pelas empresas confeccionistas de Criciúma (SC), 2009.

EXTERNALIDADES	GRAU DE IMPORTÂNCIA*			
	1	2	3	4
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada	40%	50%	10%	0%
Baixo custo da mão-de-obra	20%	50%	20%	20%
Proximidade com fornecedores de insumos e matéria-prima	0%	50%	40%	10%
Proximidade com clientes/consumidores	30%	50%	20%	0%
Infra-estrutura física (transporte, energia, comunicações)	20%	80%	0%	0%
Proximidade com produtores de equipamentos	0%	40%	60%	0%
Disponibilidade de serviços técnicos especializados	10%	50%	40%	0%
Existência de programas de apoio e promoção	0%	30%	50%	20%
Promoção de programas de apoio e promoção	0%	30%	40%	30%
Proximidade com universidades e centros de pesquisa	10%	10%	50%	30%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

*Critérios: 1 - muito importante; 2 – importante; 3 - pouco importante, 4 – nenhuma.

4.4 Redução de custos

Dentre as medidas utilizadas pelas empresas de confecção de Criciúma (SC), para reduzir os custos, sendo que as respostas foram obtidas por meio de perguntas abertas foram citados fatores como: o controle de orçamentos e conscientização da equipe de colaboradores, o estabelecimento de metas, investimentos na troca de máquinas tanto para melhorar a qualidade quanto a produtividade, além de redução considerável de consumo de energia, controle de relatórios, análise e monitoramento constante de todo o processo produtivo e por fim encaixes de modelagens para o corte como forma de diminuir o consumo de tecido, além de pesquisa de mercado em busca de bons preços para tecidos e aviamentos.

Além disso, foi questionado ainda sobre os principais fatores de redução de custos na atividade produtiva, sendo que 50% das empresas selecionadas afirmaram que a aquisição de nova tecnologia produtiva é um fator de muita importância para a redução dos custos, seguida por implementação de gestão de qualidade com 40%, e ainda, 20% delas informaram que a redução ou eliminação de linhas de produtos também é um quesito que apresenta grande importância na redução dos custos. Nota-se mais uma vez que a implementação de ISSO não é utilizada por 80% das empresas pesquisadas.

Tabela 18: Principais fatores de redução de custos na atividade produtiva de acordo com o informado pelas empresas confeccionistas de Criciúma (SC), 2009.

MEDIDAS ADOTADAS	GRAU DE IMPORTÂNCIA*				
	1	2	3	4	5
Aquisição de nova tecnologia produtiva	50%	40%	10%	0%	0%
Implementação de gestão de qualidade	40%	30%	10%	0%	0%
Redução ou eliminação de linha de produtos	20%	40%	0%	0%	40%
Implementação de ISSO	0%	10%	10%	0%	80%

Fonte: Pesquisa de campo (2009).

*Critérios: 1 - muito importante; 2 - importante; 3 - pouco importante, 4 - nenhuma; 5 - não utiliza.

No que se refere as relações de subcontratação com outras empresas, de acordo com as informações obtidas por meio do questionário aplicado temos o seguinte: das 10 empresas selecionadas na pesquisa 5 afirmaram estabelecer relações de subcontratação com outras empresas, 3 delas não estabelecem nenhum tipo de relação e duas delas não responderam ao questionamento. Conforme gráfico 07, abaixo.

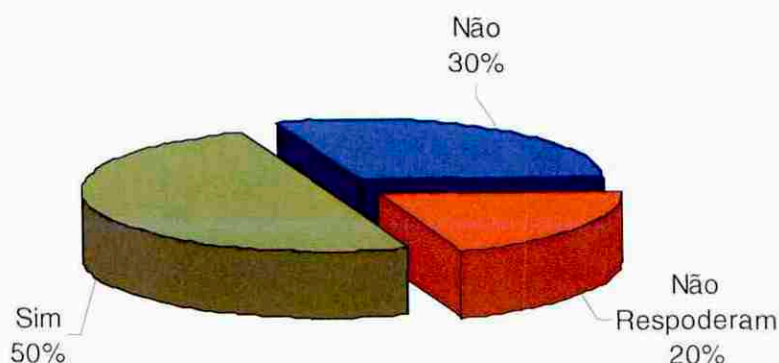


Gráfico 7: Empresas confeccionistas de Criciúma - (SC), 2009, selecionadas na pesquisa que mantém relações de subcontratação com outras empresas localizadas dentro ou fora de arranjo produtivo.

Fonte: Pesquisa de Campo (2009).

Sendo que das empresas que afirmaram estabelecer algum tipo de relação, uma delas informou ser subcontratada de empresas locais e também de empresas localizadas fora da região, sendo que as atividades se referem as etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.). Do restante das empresas que afirmaram manter relações, quatro delas informaram ser subcontratante de empresa local e uma delas também é subcontratante de empresa localizada fora da região simultaneamente. Sendo que dessas, três delas informaram que subcontratam empresas localizadas dentro do arranjo para as etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.), e uma delas informou ainda que subcontrata de empresa local os serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.) e esta mesma empresa subcontrata atividades de serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.) de outra empresa localizada fora do arranjo, além disso, subcontrata também etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.) de empresas localizadas fora do arranjo. Uma das razões para a subcontratação está na redução de custos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças ocorridas nas últimas décadas no cenário mundial dos negócios levaram as empresas a procurarem novas formas de atuar em um mercado cada vez mais concorrido e globalizado. Dentro desse contexto, a indústria do setor têxtil-confecções, tem procurado acompanhar este processo, uma vez que vem sofrendo mudanças importantes no que se refere ao seu padrão de concorrência e as suas formas de produção. As principais transformações vivenciadas estão relacionadas essencialmente as inovações tecnológicas cada vez mais freqüentes, além disso, fatores como o advento da micro informática e as mudanças de preferência dos consumidores contribuem para alterações na estrutura do setor e conseqüentemente faz com que esse opere em permanente transformação.

Fatores que até então eram considerados determinantes no processo de competitividade, como por exemplo o fácil acesso a matéria-prima e a disponibilidade de mão-de-obra que significava baixo custo, perderam lugar para fatores mais dinâmicos como a mão-de-obra qualificada, a flexibilização da produção, a fabricação de produtos mais elaborados e com maior valor agregado, entre outros.

No que se refere a indústria têxtil-confecção brasileira, esta tem se esforçado para acompanhar as transformações no padrão de concorrência, adquirindo novas formas sobretudo a partir do processo de abertura comercial que teve início na década de 90. O Estado catarinense é um dos maiores pólos têxteis do Brasil. Sendo que a região do Vale do Itajaí concentra a maior parcela deste setor no estado com empresas que apontam números muito positivos de produção e produtividade.

O presente trabalho teve como foco avaliar as estratégias competitivas das empresas de confecção da região de Criciúma, que representa um pólo importante desse setor, sendo considerado o terceiro maior pólo de jeans do país, atrás somente do Norte de Minas Gerais e de São Paulo, a região apresenta um significativo número de empresas. Na cidade de Criciúma se concentram um total de 51 empresas deste setor segundo informações da FIESC (2009) e do SINDIVEST (2009). Diante disso, foi aplicado um questionário para numa amostra aleatória de 10 micro e pequenas empresas a fim de identificar quais as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas desse setor na região.

Por meio das empresas selecionadas identificou-se uma linha de produtos bastante variada. Entre as empresas selecionadas todas adotam algum tipo de medida como forma de melhorar a eficiência produtiva, dentre os principais fatores que tem influência sobre esta foram citados, o aumento da produtividade racionalizando tarefas, a terceirização otimizando

a produção, a diminuição nos custos dos insumos, o treinamento da mão-de-obra, a utilização de novas matérias-primas, a flexibilização da produção para novos produtos, o melhoramento do *lay-out* da fábrica entre outros. Outro fator marcante nas empresas selecionadas é o alto índice de terceirização de etapas do processo produtivo sendo utilizada por cerca de 80% delas. Dentre os principais motivos da terceirizadas estão a diminuição custos e os níveis de especialização, sendo que em 100% dos casos a terceirização ocorre no próprio município de Criciúma.

As empresas selecionadas admitem a importância da inovação devido a necessidade de lançamento de novas coleções e produtos uma vez que o setor está fortemente ligado a sazonalidade e a influência da moda, para tanto é necessário a inclusão de novas máquinas no processo produtivo acarretando maior qualidade e diminuindo com isso o tempo de produção o que aumenta a capacidade produtiva da empresa. Dentre as inovações mais utilizadas pelas empresas selecionadas o lançamento de novos produtos, como forma de atender com variedade os consumidores, a inclusão de novas máquinas e equipamentos na empresa, introdução de novas matérias-primas e introdução de novas técnicas de produção. Nota-se ainda, que 90% das empresas não utilizam a implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISSO 9000, ISO 14000), as 10% restantes que utilizam consideram este como um fator de pouca importância.

E ainda, o processo inovativo ocorre principalmente em função das experiências internas, adquiridas no processo de produção ou na relação com os clientes diretos, pela participação em feiras, exposições e lojas, conferências, seminários, cursos e publicações especializadas, e também pela área de vendas e marketing e serviços de atendimento ao cliente, as formas de informação através de institutos de pesquisas, universidades, empresas de consultoria são pouco utilizadas pelas empresas.

Das empresas confeccionistas da região 55% realizam algum tipo de cooperação, em relação ao tipo de cooperação estabelecida 80% delas afirmou serem ações conjuntas para a capacitação de recursos humanos e para troca de informações sobre o desempenho do produto, seguidas pela atualização de informações tecnológicas e o desenvolvimento conjunto de projetos, para o uso de equipamentos ou laboratórios, desenvolvimento tecnológico e assistência técnica no processo produtivo. É importante ressaltar que nenhuma das empresas afirmou manter cooperação para o desenvolvimento de P&D, sendo que duas delas relataram possuir uma infra-estrutura própria voltada para as atividades de P&D. Das empresas que não realizam nenhum tipo de cooperação foram em razão da empresa ser pequena e familiar não ou ainda por contar com fornecedores externos de informações tecnológicas.

Devido o advento das inovações tecnológicas, as indústrias de confecções necessitam cada vez mais que seus funcionários apresentem um nível de qualificação maior com capacidade de acompanhar as mudanças tecnológicas do setor e rapidamente adequar-se aos requisitos impostos por máquinas e equipamentos. Do que se pode concluir a partir das respostas dadas pelas empresas, foi possível verificar ainda, por meio das respostas dos questionários, que falta disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região para atender às demandas das empresas, principalmente no que se refere a área de costura e modelagem de acordo com o levantamento dos empresários. Dentre as empresas que afirmaram ter mão-de-obra qualificada na região, estas são empresas familiares, com poucos funcionários, supõe-se que produzem de maneira mais simples, não exigindo um grau elevado de especialização. , vale ressaltar que algumas destas afirmaram ainda que, a qualidade é boa, porém escassa, sempre faltam costureiras, vale ressaltar que das empresas que afirmaram investir em na qualificação da mão-de-obra 66% delas informaram que esta ocorre na própria empresa, é importante ainda relatar que quando questionados a respeito da existência de cursos profissionalizantes, cursos técnicos na área a maioria dessas empresas se mostrou alheia a existência dos mesmos.

Apesar da valorização da tradição das empresas o consumidor tende a se atrair por pontos relevantes como a qualidade do produto, a garantia de devolução em caso de produtos com defeito e no atendimento diferenciado. Dentre os atributos de maior importância que justificam a participação das empresas confeccionistas no mercado, 100% das entrevistadas destacaram como fator principal a qualidade do produto, seguida pelo desenvolvimento de novos produtos, pela marca conhecida no mercado, pelo preço do produto, diferenciação do produto, tradição da empresa e publicidade e propaganda, forma e apresentação/embalagem. A estética do produto foi outro fator classificado bastante relevante para a participação da empresa no mercado, isto em razão da confecção ter papel importante na apresentação do indivíduo, além disso o prazo de entrega também foi destacado como importante para 80% das empresas.

Em relação às ações introdutórias de tecnologia as empresas se empenham principalmente em realizar mudanças organizacionais e introduzir processos tecnológicos que em geral já existem no setor, porém estes foram implantados relativamente a pouco tempo. As mais utilizadas entre as empresas selecionadas são: CAD, controle estatístico de processo e o CAM em média a implantação é de 10 anos.

As empresas do setor atuam dentro dos princípios do mercado competitivo para tanto, adotam medidas para aumentar a eficiência produtiva, diminuindo custos, flexibilizando e

otimizando a produção. De maneira geral as micro e pequenas empresas confeccionistas de Criciúma procuram aumentar sua competitividade por meio do aumento das vantagens competitivas centradas no aprendizado, qualificação, terceirização e flexibilização.

Em resumo, existem características positivas e negativas no setor confeccionista da Criciúma. Entre os positivos pode-se destacar: a flexibilidade da produção com a presença de diversos produtos no mercado; elevada capacidade de produção; produtos de qualidade reconhecida. Entre as características negativas pode-se citar: baixo grau de cooperação entre empresas concorrentes e instituições de pesquisa e apoio; a falta de qualificação de mão-de-obra.

Sendo assim, avalia-se que as micro e pequenas empresas de confecções de Criciúma estabelecem estratégias competitivas a fim de ocuparem posição de destaque no contexto da indústria do estado, mesmo com algumas deficiências competitivas, essas empresas possuem condições de aumentar suas posições no mercado. Neste contexto, as empresas recorrem a terceirização, a diversificação de produtos comercializados, preocupação com a qualidade do produto final, através do privilégio da qualificação dos fornecedores e da qualidade da matéria-prima, realização de pesquisa de mercado e a qualidade dos produtos são fatores determinantes neste processo.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Departamento de Economia**. Disponível em < www.abit.org.br >. Acesso em 10/03/2009.

ABREU, A.R. de P. **O avesso da moda: trabalho a domicilio na industria de confecção**. São Paulo, Hucitec, 1986.

BÊRNI, D. A. (org.). **Técnicas de Pesquisa em Economia**: transformando curiosidade em conhecimento. Porto Alegre: Ganges, 1998.

BOSSLE, Ondina Pereira. **História da Industrialização Catarinense** (Das origens à integração no desenvolvimento brasileiro), FIESC. Florianópolis, 1998.

CAMPOS, Renato, CÁRIO, Silvio A, NICOLAU, José A. **O arranjo produtivo têxtil vestuário do Vale do Itajaí/Santa Catarina**. 2000. UFSC/BNDES/FINEP/FURB.

CORRÊA, Marcela Krüger. **A indústria de confecção e as implicações sócio-espaciais recentes no município de Brusque**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2006.

CRAIG, James. GRANT, Robert. **Gerenciamento Estratégico: Recursos, Planejamento, Custo-Eficácia, Metas**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CUNHA, Idaulo José. **Evolução econômico-industrial de Santa Catarina**. Florianópolis: Fundação Catarinense de Cultura, 1982.

CUNHA, Daniela Carneiro da. **Avaliação dos Resultados da Aplicação de *Postponement* em uma Grande Malharia e Confecção de Santa Catarina**. 2002.175f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DEMO, P. **Pesquisa e construção do conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

FERNANDES, Ricardo Lopes. **Capacitação e estratégias tecnológicas das empresas líderes da indústria têxtil-confecções no estado de Santa Catarina**. 2008. 263 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Econômicas, UFSC, Florianópolis, 2008.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made In Brazil**. Desafios competitivos para Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FREIRE, A. **Estratégia**. Editora Verbo: Lisboa, 1997.

GARCIA, Odair Lopes. **Avaliação da competitividade da indústria têxtil brasileira**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1998. 213 p. Tese (Doutorado em Economia)

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do Setor Têxtil no Brasil e no Mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº 12, set. 2000.

GOULARTI FILHO, Alcides; MAMIGONIAM, Armen. **A inserção da indústria do vestuário na economia do Sul de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina –UFSC, Florianópolis, 1995.

GOULART, Alcides Filho; JENOVEVA, Roseli Neto. **A Indústria do Vestuário: economia, estética e tecnologia**. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1997.

GOULART FILHO, Alcides. **Formação Econômica de Santa Catarina**. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL (IEMI). **Relatório setorial da cadeia têxtil brasileira**. São Paulo: 2002.

KELLER, P. F. **Impactos da globalização econômica sobre o setor têxtil brasileiro: O caso do pólo têxtil de Americana (SP)**. Revista Universidade Rural: Série Ciências Humanas, Seropédica, RJ: EDUR, v. 28, n. 1-2, p. 59-77, jan.-dez., 2006.

MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. Tradução: COOK, James Sunderland. **O processo da estratégia**. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Jaime Luccas de. SOUSA, Paulo Henrique de. **Quatro décadas que mudaram a economia do Sul**. Florianópolis. Expressão, 2006.

OLIVEIRA, M. O; MEDEIROS, L. A. R. **Investimentos necessários para a modernização do setor têxtil**. Rio de Janeiro: BNDES setorial, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

PORTER, Michael E. **Competição = On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 4ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROCHNIK, Victor. **Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil**: impactos das zonas de livre comércio. Campinas: Unicamp Eccib, 2002.

PROCHNIK, V. **Cadeia: têxtil e confecções**. Campinas: Unicamp-IE-NEIT, 2002.

SANTOS, Maurício Aurélio dos. **Crescimento e Crise na região sul de Santa Catarina**. Florianópolis: Ed. da UDESC, 1997.

ZACCARELLI, Sergio Baptista. . **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo (SP): Saraiva, 2000.

ANEXO I
QUESTIONÁRIO

1 - Informações sobre a empresa

- 1. Nome da empresa:
- 2. Razão Social:
- 3. Quanto tempo a empresa atua no mercado? Até 5 anos () 5 a 10 anos () 10 a 20 anos () Mais de 20 anos ()
- 4. Número de funcionários da empresa:

5. Quais os principais produtos fabricados pela empresa como percentual do volume total de produção:

PRODUTOS	%
Roupas Femininas	
Roupas Masculinas	
Roupas Infantis	
Roupas Íntimas	
Camisetas	
Jeans	
Uniformes	
Linha lar	
Outros (quais?):	

6. Qual o destino da produção da empresa?
- () Mercado regional (Criciúma e região)
 - () Mercado estadual
 - () Mercado nacional
 - () Outros países

7. Que etapas produtivas são realizadas na própria empresa:

- () Criação/Design
- () Corte
- () Costura
- () Acabamento
- () Distribuição
- () Outros (quais?) _____

8. Quais processos produtivos são terceirizados?

9. Qual o motivo principal da terceirização?

- () Custos () Especialização () Qualidade () Tecnologia () Outros

10. Caracterização da fabricação dos produtos ofertados pela empresa.

Produto	Fabricação própria (P) Terceirizada (T)	Local (Município/Estado)
Roupas Femininas		
Roupas Masculinas		
Roupas Infantis		
Roupas Íntimas		
Camisetas		
Jeans		
Uniformes		
Linha lar		

11. Qual a origem dos principais insumos e matérias primas utilizadas no processo de fabricação:

INSUMO/MATÉRIA-PRIMA	ORIGEM			
	Local/Região	Estadual	Nacional	Exterior

12. Qual o número de funcionários da empresa, segundo o grau de escolaridade:

GRAU DE INSTRUÇÃO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Analfabeto	
Primeiro grau incompleto	
Primeiro grau completo	
Segundo grau incompleto	
Segundo grau completo	
Superior incompleto	
Superior completo	
Pós-graduação	

13. Que tipo de treinamento é oferecido aos funcionários? Ou Quais as principais necessidades de treinamento dos funcionários?

14. Há disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região para atender a demanda das empresas?

() Sim () Não

Quais áreas são escassas? Todas as áreas tem disponibilidade.

15. A empresa investe na qualificação da mão-de-obra?

() Sim

() Não

Em caso de resposta afirmativa, quais os locais de treinamento da mão-de-obra:

- () Na empresa
 () Instituições locais
 () Instituições nacionais
 () Instituições internacionais
 () Outros (especificar): _____

3 – Estratégias

16. Em sua opinião quais as principais características dos produtos de sua empresa que justificam sua participação no mercado?

Grau de importância: De 1 a 5: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica.

CARACTERÍSTICAS	Classifique de acordo com o grau de importância
Preço do produto	
Diferenciação do produto	
Estética do Produto	
Conformidade com especificações técnicas	
Prazo de Garantia oferecido	
Prazo de Entrega	
Atendimento diferenciado	
Forma de apresentação/Embalagem	
Qualidade do Produto	
Propaganda / Publicidade	
Mão de obra qualificada	
Desenvolvimento de novos produtos	
Tradição da empresa	
Marca conhecida no mercado	
Outros (especificar)	

17. Quais as ações estratégicas para a produção utilizadas pela empresa para obter/manter a capacidade competitiva na principal linha de produto? Caso haja utilização da estratégia, classifique de acordo com o grau de importância de 1 a 4: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4- não se aplica.

Estratégias para produção	Adotada	Grau de Importância		
Privilegiar a qualidade da matéria-prima	()	()	()	()
Privilegiar a qualidade da mão-de-obra	()	()	()	()
Privilegiar a qualificação dos fornecedores	()	()	()	()
Enfatizar a diferenciação dos produtos em desenho e estilo	()	()	()	()

Desenvolver a capacidade de introdução de novos produtos e processos	()	()	()	()
Busca pela redução do custo de mão-de-obra	()	()	()	()
Desenvolver a capacidade de entrega em volume e prazo segundo a solicitação do cliente	()	()	()	()
Utilizar tecnologia da informação no processo produtivo	()	()	()	()

18. Quais medidas a empresa tem adotado para aumentar a eficiência da produção, de acordo com o grau de importância. De 1 a 5: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica.

MEDIDAS	CLASSIFICAÇÃO
Diminuição dos custos dos insumos	
Tercerização, otimizando a produção	
Modernização das instalações, processo e tecnologia	
Treinamento de pessoal	
Utilização de novas matérias-primas	
Flexibilização da produção para novos produtos	
Melhoraria no <i>lay-out</i> da fábrica	
Investimento em planejamento e controle de produção	
Otimização no uso das máquinas/mix de produção	
Manter capacidade ociosa para pedidos urgentes	
Aumento da produtividade, racionalizando tarefas	
Atendimento aos requisitos das séries ISSO 9000 e ISO 14000	

9. A empresa utiliza sistemas e testes de controle de qualidade da produção?

() Sim

() Não

Se a resposta for SIM, quais das alternativas abaixo são utilizadas para o controle de qualidade na sua empresa?

() Inspeção de matéria-prima

() Inspeção de processo

() Inspeção no produto acabado

() Manutenção preventiva das máquinas

() Registros de especificação técnica na fábrica

() Especificações que acompanham o processo produtivo

() Especificação técnica na compra de matéria-prima

() Registros de controle de qualidade

() Treinamento para monitoramento do processo

() Os requisitos ISO 9000 estão implantados

4 – Mercado e concorrência

20. A empresa realiza pesquisas de mercado?

- () Sim
() Não

21. Qual o objetivo da realização de pesquisas de cliente/mercado? Responda de acordo com o grau de importância. De 1 a 5: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica

CRITÉRIOS	CLASSIFICAÇÃO
Identificar novos mercados	
Identificar tendências do setor e futuras demandas	
Conhecer os hábitos dos consumidores	
Identificar a satisfação quanto ao grau de qualidade do produto	
Conhecer o nível de satisfação no atendimento	
Outros (especificar)	

5 – Inovações tecnológicas

22. Quais as principais inovações adotadas pela empresa em seus produtos e processos produtivos nos últimos anos para garantia/conquistar mercado? Atribua o grau de importância: De 1 a 3: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4- não se aplica.

INOVAÇÕES	Grau de Importância			
Lançamento de novos produtos				
Inclusão de novas máquinas/equip. na empresa				
Introdução de novas matérias-primas				
Mudanças no <i>layout</i> da empresa				
Expansão das áreas de produção				
Introdução de novas técnicas de produção				
Introdução de novas técnicas de gestão				
Implementação de novos métodos e gerenciamento, visando a atender normas de certificação (ISO 9000, ISO 14000)				

23. Como se encontra a empresa em termos do nível tecnológico dos equipamentos?

24. Quais dos itens abaixo desempenharam um papel importante como fonte de informação para o aprendizado na empresa nos últimos anos. Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica

DESCRIÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Fontes Internas	-----
Departamento de P&D	
Área de produção	
Área de vendas e marketing, serviços de atendimento ao cliente	
Outros (especifique)	

Fontes externas	-----
Outras empresas dentro do grupo	
Empresas associadas (joint venture)	
Fornecedores de insumos (equipamentos, materiais)	
Clientes	
Concorrentes	
Outras empresas do setor	
Empresas de consultoria	
Universidades e Outros institutos de pesquisa	-----
Universidades	
Instituto de Pesquisa	
Centros de capacitação, profissional, de assistência técnica e de manutenção	
Instituição de testes, ensaios e certificações	
Outras fontes de informação	-----
Licenças, patentes e Know-how	
Conferências, seminários, cursos e publicações especializadas	
Feiras, exposições e lojas	
Encontros de lazer (clubes, restaurantes)	

25. A empresa utiliza alguma das formas de tecnologia de gestão abaixo? Caso utilize, a quanto tempo ocorreu a implantação:

TIPO DE TECNOLOGIA DE GESTÃO	UTILIZA (SIM/NÃO)	TEMPO DE IMPLANTAÇÃO (ANOS)
Círculo de controle de qualidade – CCQ		
Controle estatístico de processo		
Células de produção		
Grupo de trabalho		
Mini fábrica		
Just in time interno		
Just in time externo		
Robótica		
CAD		
CAM		
CIM		

26. A empresa estabelece alguma relação de cooperação com empresas ou instituições locais ou externas à região?

- () Sim
- () Não

Em caso de resposta afirmativa, com quem são essas relações?

- () Empresas clientes
- () Empresas concorrentes
- () Empresas fornecedoras
- () Centros tecnológicos

- () Universidades
 () Sindicatos
 () Órgãos públicos
 () Outros (especificar): _____

27. Qual o tipo de cooperação mais freqüente?

- () Uso de equipamentos ou laboratórios
 () Desenvolvimento tecnológico
 () Desenvolvimento conjunto de projetos
 () Desenvolvimento de programas de P&D
 () Troca de informações sobre o desempenho do produto
 () Atualização de informações tecnológicas
 () Ações conjuntas para a capacitação de recursos humanos
 () Assistência técnica no processo produtivo
 () Outros (especificar): _____

28. Qual a contribuição de sindicatos, associações, cooperativas locais, no que diz respeito as atividades abaixo: Classifique de acordo com o grau de importância: **De 1 a 4: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4- nenhuma.**

CONTRIBUIÇÕES	Grau de Importância			
Auxílio na definição de objetivos comuns para o arranjo produtivo				
Estímulo na percepção de visões de futuro para a ação estratégica				
Disponibilização de informações sobre matérias-primas, equipamento, assistência técnica, consultoria, etc.				
Identificação de fontes e formas de financiamento				
Promoção de ações cooperativas				
Apresentação de reivindicações comuns				
Criação de fóruns e ambientes para discussão				
Promoção de ações dirigidas a capacitação tecnológica de empresas				
Estímulo ao desenvolvimento do sistema de ensino e pesquisa local				
Organização de eventos técnicos e comerciais				

29. Quais são as formas de interação que a empresa costuma manter com centros de pesquisa, universidades e instituições de ensino:

Atribua: 1- local; 2-nacional; 3-internacional - Atribua para freqüência: 1-mensal; 2-anual; 3-rara; 4-inexistente.

FORMA	ORIGEM	FREQUENCIA
Desenvolvimento de novos produtos		
Desenvolvimento de novos processos		
Testes e certificações		
Treinamento de pessoal		
Aproveitamento de resíduos industriais		
Caracterização e seleção de matéria-prima		

Outros (especificar):

--	--

30. Caso não haja interação, assinale quais os motivos:

- () Não há, nas instituições locais, infra-estrutura e qualificação para as necessidades de P&D da empresa.
- () A empresa possui uma infra-estrutura própria voltada para as atividades de P&D
- () A empresa conta com fornecedores externos de informações tecnológicas
- () Outros (especificar): como é uma empresa pequena e familiar não se investe nestes quesitos

31. Classifique as principais fontes de recursos utilizadas pela empresa, de acordo com o grau de utilização: De 1 a 4: 1 muito importante; 2- importante; 3- pouco importante; 4- não se utiliza.

FONTE	UTILIZAÇÃO
Recursos próprios	
Banco oficial de desenvolvimento	
Bancos privados	
Recursos externos	
Abertura de capital	
Outros (especificar):	

32. Quais tipos de transações comerciais a empresa realiza na região? Classifique de acordo com o grau de importância: De 1 a 4: 1 muito importante; 2- importante; 3- pouco importante ; 4- não utiliza.

Transações Comerciais	Grau de Importância			
Aquisição de insumos e matéria prima				
Aquisição de equipamentos				
Aquisição de componentes e peças				
Aquisição de serviços (manutenção, marketing, etc.)				
Vendas de produtos				

33. Quais as principais vantagens para a empresa estar localizada na região? Classifique de acordo com o grau de importância: De 1 a 4: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-não se aplica

EXTERNALIDADES	Grau de Importância			
Disponibilidade de mão-de-obra qualificada				
Baixo custo da mão-de-obra				
Proximidade com fornecedores de insumos e matéria-prima				
Proximidade com clientes/consumidores				
Infra-estrutura física (transporte, energia,				

comunicações)				
Proximidade com produtores de equipamentos				
Disponibilidade de serviços técnicos especializados				
Existência de programas de apoio e promoção				
Promoção de programas de apoio e promoção				
Proximidade com universidades e centros de pesquisa				
Outras: Citar				

34. A empresa mantém relações de subcontratação com outras empresas?

Sim () Não ()

35.1. A empresa atua como **subcontratada** ou **subcontratante** de outras empresas (através de contratos ou acordos de fornecimento regular e contínuo de peças, componentes, materiais ou serviços)? Classifique de acordo com o porte das empresas envolvidas: Atribua: 1 para Micro e Pequenas empresas e 2 para Grandes e Médias empresas.

A empresa é:	Porte da empresa subcontratante	
Subcontratada de empresa local	()	()
Subcontratada de empresa localizada fora da região	()	()
	Porte da empresa subcontratada	
Subcontratante de empresa local	()	()
Subcontratante de empresa localizada fora da região	()	()

35.2. Caso a empresa seja **subcontratante**, indique qual atividade realiza e onde se localiza a empresa **subcontratada**: Classifique: 1- não realiza este tipo de atividade; 2- realiza a atividade para uma subcontratante localizada dentro do arranjo e 3- a empresa realiza a atividade para uma subcontratante localizada fora do arranjo.

Tipo de atividade	Localização		
Fornecimento de insumos e componentes			
Etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.)			
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)			
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)			
Comercialização			
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.)			

35.3. Caso a empresa seja **subcontratada**, indique qual atividade realiza e onde se localiza a empresa **subcontratante**: Classifique: 1- não realiza este tipo de atividade; 2- realiza a atividade para uma subcontratante localizada dentro do arranjo e 3- a empresa realiza a atividade para uma subcontratante localizada fora do arranjo.

Tipo de atividade	Localização		
Fornecimento de insumos e componentes			
Etapas do processo produtivo (embalagem, montagem, etc.)			
Serviços especializados na produção (laboratoriais, engenharia, manutenção, certificação, etc.)			
Administrativas (gestão, processamento de dados, contabilidade, recursos humanos)			
Comercialização			
Serviços gerais (limpeza, refeições, transporte, etc.)			

REDUÇÃO DE CUSTOS

36. Quais medidas a empresa utiliza para reduzir os custos na sua atividade produtiva?

37. Classifique os principais fatores de redução de custos na atividade produtiva, segundo o grau de importância: Atribua: 1-muito importante; 2-importante; 3-pouco importante; 4-nenhuma importância; 5-não se aplica.

FATORES	CLASSIFICAÇÃO
Aquisição de nova tecnologia produtiva	
Implementação de gestão de qualidade	
Redução ou eliminação de linha de produtos	
Diferenciação de produtos	
Implementação de ISSO	
Outros (especificar)	

ANEXO II

LISTA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Modal Indústria do Vestuário Ltda.....	Criciúma
Ind. E Com. De Conf. Shoffat Ltda.....	Criciúma
Confecções Delluca Ltda.....	Criciúma
Uniservice Uniformes Profissionais.....	Criciúma
Ind. E Com. De Conf. Callver Ltda.....	Criciúma
Nova Era Ind. E Com. De Confecções Ltda – SK.....	Criciúma
Confecções Dagostim Ltda Me.....	Criciúma
Twist Incobrás Ind. De Conf. Ltda.....	Criciúma
Ease Indústria E Comércio De Confecções Ltda.....	Criciúma
Pellone Indústria E Comércio Ltda.....	Criciúma